

ĐẠI HỌC THÁI NGUYÊN
TRƯỜNG ĐẠI HỌC KINH TẾ & QTKD

BÁO CÁO TỔNG KẾT
ĐỀ TÀI KHOA HỌC VÀ CÔNG NGHỆ CẤP ĐẠI HỌC

Tên đề tài:

**HOÀN THIỆN KIỂM SOÁT NỘI BỘ TRONG CÁC
DOANH NGHIỆP NGÀNH LÂM NGHIỆP
VÙNG TRUNG DU MIỀN NÚI PHÍA BẮC VIỆT NAM**

Mã số: ĐH 2017-TN08- 08

Chủ nhiệm đề tài: Ths. Nguyễn Thị Kim Anh

THÁI NGUYÊN, NĂM 2018

ĐẠI HỌC THÁI NGUYÊN
TRƯỜNG ĐẠI HỌC KINH TẾ & QTKD

BÁO CÁO TÓM TẮT
ĐỀ TÀI KHOA HỌC VÀ CÔNG NGHỆ CẤP ĐẠI HỌC

Tên đề tài:

**HOÀN THIỆN KIỂM SOÁT NỘI BỘ TRONG CÁC
DOANH NGHIỆP NGÀNH LÂM NGHIỆP
VÙNG TRUNG DU MIỀN NÚI PHÍA BẮC VIỆT NAM**

Mã số: ĐH 2017-TN08- 08

Xác nhận của tổ chức chủ trì

Chủ nhiệm đề tài

Ths. Nguyễn Thị Kim Anh

THÁI NGUYÊN, NĂM 2018

**DANH SÁCH NHỮNG THÀNH VIÊN THAM GIA
NGHIÊN CỨU ĐỀ TÀI**

TT	Họ và tên	Đơn vị công tác
1	PGS.TS. Trần Đình Tuấn	Trưởng Khoa Kế toán Trường Đại học Kinh tế & QTKD
2	PGS.TS. Đỗ Thị Thúy Phương	P. Trưởng Khoa Kế toán Trường Đại học Kinh tế & QTKD
3	TS. Đỗ Thị Hồng Hạnh	Giảng viên Khoa Kế toán Trường Đại học Kinh tế & QTKD
4	Ths. Nguyễn Phương Thảo	Trưởng Bộ môn Kiểm toán Khoa Kế toán Trường Đại học Kinh tế & QTKD
5	Ths. Dương Công Hiệp	Giảng viên Khoa Kế toán Trường Đại học Kinh tế & QTKD
6	Ths. Nguyễn Thu Hà	Giảng viên Khoa Kế toán Trường Đại học Kinh tế & QTKD
7	Ths. Vũ Thị Quỳnh Chi	Giảng viên Khoa Kế toán Trường Đại học Kinh tế & QTKD
8	Ths. Nguyễn Thị Hồng	Giảng viên Khoa Kế toán Trường Đại học Kinh tế & QTKD
9	Ths. Nguyễn Thị Thu Trang	Giảng viên Khoa Kế toán Trường Đại học Kinh tế & QTKD

DANH SÁCH ĐƠN VỊ PHỐI HỢP CHÍNH

STT	Tên đơn vị	Ghi chú
1.	Vụ Phát triển rừng - Bộ NN & PTNT	
2.	Tổng Công ty Lâm nghiệp Việt Nam	
3.	Các doanh nghiệp lâm nghiệp khu vực trung du miền núi Phía Bắc thuộc Tổng Công ty Lâm nghiệp Việt Nam	
4.	Viện Kế toán - Kiểm toán trường Đại học Kinh tế Quốc Dân	
5.	Công ty TNHH Kiểm toán Định giá và Tư vấn Tài chính Việt Nam	

MỤC LỤC

MỞ ĐẦU	1
1. Tính cấp thiết của đề tài	1
2. Mục tiêu nghiên cứu.....	2
2.1. Mục tiêu tổng quát.....	2
2.2. Mục tiêu cụ thể	2
3. Đối tượng, phạm vi nghiên cứu.....	3
3.1. Đối tượng nghiên cứu.....	3
3.2. Phạm vi nghiên cứu	3
4. Phương pháp nghiên cứu.....	3
4.1. Phương pháp thu thập thông tin	3
4.2. Phương pháp xử lý số liệu	5
4.3. Phương pháp phân tích.....	5
5. Đóng góp mới của đề tài	6
6. Kết cấu của đề tài:.....	6
Chương 1: HỆ THỐNG HÓA LÝ LUẬN VÀ THỰC TIỄN LIÊN QUAN	
ĐẾN KIỂM SOÁT NỘI BỘ TRONG DOANH NGHIỆP	7
1.1. Khái quát về kiểm soát và kiểm soát nội bộ trong quản lý	7
1.1.1. Kiểm soát trong quản lý	7
1.1.2. Các loại kiểm soát	9
1.1.3. Kiểm soát nội bộ với quản trị rủi ro doanh nghiệp	11
1.2. Kiểm soát nội bộ trong doanh nghiệp	13
1.2.1. Bản chất của kiểm soát nội bộ.....	13
1.2.2. Vai trò của kiểm soát nội bộ trong doanh nghiệp	16
1.2.3. Các yếu tố cấu thành kiểm soát nội bộ.....	17
1.3. Kinh nghiệm về kiểm soát nội bộ tại một số doanh nghiệp trên thế giới và Việt Nam	25
1.3.1. Khái quát chung về kiểm soát nội bộ tại một số các doanh nghiệp trên thế giới	25
1.3.2. Một số bài học kinh nghiệm về kiểm soát nội bộ trong các doanh nghiệp Việt Nam	29
Chương 2: KHÁI QUÁT ĐẶC ĐIỂM VÀ LĨNH VỰC HOẠT ĐỘNG	
KINH DOANH CỦA CÁC DOANH NGHIỆP NGÀNH LÂM NGHIỆP	
VÙNG TRUNG DU MIỀN NÚI PHÍA BẮC VIỆT NAM	31
2.1. Các đặc điểm doanh nghiệp ngành lâm nghiệp.....	31
2.1.1. Sự hình thành và phát triển các doanh nghiệp ngành Lâm nghiệp	31

2.1.2. Đặc điểm hoạt động kinh doanh của các doanh nghiệp ngành Lâm nghiệp	34
2.2. Đặc điểm của các doanh nghiệp ngành Lâm nghiệp có ảnh hưởng đến kiểm soát nội bộ.....	36
2.2.1. Khái quát về đặc điểm hoạt động của Tổng Công ty Lâm Nghiệp Việt Nam	36
2.2.2. Khái quát về hoạt động các doanh nghiệp lâm nghiệp vùng trung du miền núi phía Bắc trực thuộc Tổng Công ty Lâm Nghiệp Việt Nam	43
2.2.3. Đặc điểm của các doanh nghiệp lâm nghiệp vùng trung du miền núi phía Bắc thuộc Tổng Công ty Lâm Nghiệp Việt Nam có ảnh hưởng đến kiểm soát nội bộ	44
Chương 3: THỰC TRẠNG VỀ HOẠT ĐỘNG KIỂM SOÁT NỘI BỘ TẠI CÁC DOANH NGHIỆP NGÀNH LÂM NGHIỆP VÙNG TRUNG DU MIỀN NÚI PHÍA BẮC VIỆT NAM.....	48
3.1. Thực trạng về môi trường kiểm soát	48
3.2. Thực trạng về quy trình đánh giá rủi ro.....	56
3.3. Thực trạng về hoạt động kiểm soát.....	58
3.4. Thực trạng về hệ thống thông tin và truyền thông.....	60
3.5. Thực trạng về giám sát	63
3.6. Đánh giá về ưu, nhược điểm kiểm soát nội bộ tại các doanh nghiệp ngành Lâm nghiệp vùng trung du miền núi phía Bắc Việt Nam.....	65
3.6.1. Ưu điểm của kiểm soát nội bộ tại các doanh nghiệp ngành Lâm nghiệp vùng trung du miền núi phía Bắc Việt Nam.....	65
3.6.3. Nguyên nhân của những hạn chế trong kiểm soát nội bộ các doanh nghiệp ngành Lâm nghiệp vùng trung du miền núi phía Bắc Việt Nam.....	70
Chương 4: GIẢI PHÁP HOÀN THIỆN KIỂM SOÁT NỘI BỘ TẠI CÁC DOANH NGHIỆP NGÀNH LÂM NGHIỆP VÙNG TRUNG DU MIỀN NÚI PHÍA BẮC VIỆT NAM.....	73
4.1. Cơ hội, thách thức, mục tiêu phát triển Lâm nghiệp Việt Nam	73
4.2. Định hướng và mục tiêu phát triển của Tổng Công ty Lâm nghiệp Việt Nam	74
4.3. Yêu cầu và nguyên tắc cơ bản hoàn thiện kiểm soát nội bộ trong các doanh nghiệp ngành lâm nghiệp vùng trung du miền núi phía Bắc Việt Nam.....	75
4.5. Giải pháp về quy trình đánh giá rủi ro	85
4.7. Giải pháp về hệ thống thông tin và truyền thông.....	89
4.8. Giải pháp hoàn thiện về giám sát	90
4.9. Một số giải pháp khác tăng cường kiểm soát nội bộ từ nay đến năm 2025	91
4.10. Một số kiến nghị thực hiện giải pháp.....	92
4.10.1. Kiến nghị đối với Nhà nước	92
4.10.2. Kiến nghị đối với Tổng Công ty Lâm nghiệp Việt Nam.....	94

DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO.....	97
I. Tiếng Việt	97
II. Tiếng Anh.....	101
Phụ lục 1 PHIẾU KHẢO SÁT	103
Phụ lục 2 DANH SÁCH CÁC CÔNG TY ĐÃ THU ĐƯỢC PHIẾU ĐIỀU TRA.	110
Phụ lục 3.....	111
Phụ lục 4.....	112
BÁO CÁO KẾT QUẢ HOẠT ĐỘNG KINH DOANH.....	112
Phụ lục 5.....	113
Phụ lục 6.....	119

DANH MỤC BẢNG BIỂU

Bảng 2.1. Kết quả hoạt động kinh doanh và một số chỉ tiêu	41
tài chính của VINAFOR trước và sau cổ phần hóa	41
Bảng 2.2. Vốn điều lệ các doanh nghiệp lâm nghiệp vùng trung du	43
miền núi phía Bắc thuộc Tổng Công ty Lâm Nghiệp Việt Nam	43
Bảng 3.1: Kết quả khảo sát yếu tố môi trường kiểm soát	49
theo nội dung tính chính trực và giá trị đạo đức	49
Bảng 3.2: Kết quả khảo sát yếu tố môi trường kiểm soát	50
theo nội dung cam kết về năng lực.....	50
Bảng 3.3: Kết quả khảo sát yếu tố môi trường kiểm soát theo nội dung	52
triết lý quản lý và phong cách điều hành của nhà quản lý.....	52
Bảng 3.4: Kết quả khảo sát yếu tố môi trường kiểm soát	53
qua nội dung cơ cấu tổ chức.....	53
Bảng 3.5: Kết quả khảo sát môi trường kiểm soát	55
qua nội dung Chính sách nhân sự	55
Bảng 3.6: Kết quả khảo sát yếu tố đánh giá rủi ro	57
Bảng 3.7: Kết quả khảo sát yếu tố hoạt động kiểm soát	59
Bảng 3.8: Kết quả khảo sát yếu tố thông tin và truyền thông	63
Bảng 3.9: Kết quả khảo sát hoạt động giám sát.....	64

DANH MỤC CÁC HÌNH

Hình 2.1: Cơ cấu số lượng cổ phần của Tổng Công ty Lâm nghiệp Việt Nam	40
Hình 2.2: Kết quả kinh doanh của VINAFOR trước và sau cổ phần hóa.....	42

DANH MỤC CÁC CHỮ VIẾT TẮT

Ký hiệu	Giải thích thuật ngữ
AICPA	: Hiệp hội Kế toán viên công chứng Hoa Kỳ (American Institute of Certified Public Accountants)
BCTC	: Báo cáo tài chính
BGD	: Ban giám đốc
COSO	: Hiệp hội các tổ chức tài trợ (Committee of Sponsoring Organizations)
DN	: Doanh nghiệp
FAO	: Tổ chức Lương thực và Nông nghiệp Liên Hiệp Quốc (Food and Agriculture Organization of the United Nations)
HĐQT	: Hội đồng quản trị
IFAC	: Liên đoàn Kế toán quốc tế (International-Federation-of Accountants)
INTOSAI	: Tổ chức quốc tế các Cơ quan kiểm toán tối cao (International Organisation of Supreme Audit Institutions)
ISA	: Chuẩn mực Kiểm toán quốc tế (International Standard on Auditing)
KSNB	: Kiểm soát nội bộ
KTNB	: Kiểm toán nội bộ
KTV	: Kiểm toán viên
QLNN	: Quản lý nhà nước
SAP	: Thủ tục kiểm toán cơ bản (Substantive analyst procedure)
SXKD	: Sản xuất kinh doanh
TNHH	: Trách nhiệm hữu hạn
UBND	: Ủy ban nhân dân
VINAFOR	: Tổng Công ty Lâm nghiệp Việt Nam
VSA	: Chuẩn mực kiểm toán Việt Nam (Vietnamese Standard on Auditing)

ĐẠI HỌC THÁI NGUYÊN
Trường Đại học Kinh tế & QTKD

THÔNG TIN KẾT QUẢ NGHIÊN CỨU

1. Thông tin chung

- Tên đề tài: Hoàn thiện kiểm soát nội bộ trong các doanh nghiệp ngành Lâm nghiệp vùng trung du miền núi phía Bắc Việt Nam
- Mã số: ĐH 2017-TN08- 08
- Chủ nhiệm đề tài: Ths. Nguyễn Thị Kim Anh
- Tổ chức chủ trì: Trường Đại học Kinh tế & Quản trị Kinh doanh
- Thời gian thực hiện: Từ tháng 1 năm 2017 đến tháng 12 năm 2018

2. Mục tiêu

Nghiên cứu thực trạng về kiểm soát nội bộ trong các doanh nghiệp ngành Lâm nghiệp vùng trung du miền núi phía Bắc Việt Nam. Phân tích, đánh giá ưu, nhược điểm của các yếu tố cấu thành kiểm soát nội bộ, trên cơ sở đó đề xuất các giải pháp hoàn thiện kiểm soát nội bộ trong các doanh nghiệp ngành Lâm nghiệp vùng trung du miền núi phía Bắc Việt Nam

3. Tính mới và sáng tạo

Những đóng góp mới của đề tài được thể hiện cả hai mặt lý luận và thực tiễn: Về lý luận: Tác giả đã xác định được đặc điểm của doanh nghiệp lâm nghiệp có ảnh hưởng đến kiểm soát nội bộ, kết quả nghiên cứu sẽ đóng góp thêm vào lý thuyết liên quan đến kiểm soát nội bộ. Về thực tiễn: Các nhà quản lý có thể căn cứ vào kết quả về đặc điểm của doanh nghiệp lâm nghiệp ảnh hưởng tới kiểm soát nội bộ, các giải pháp hoàn thiện để tổ chức kiểm soát nội bộ phù hợp với đặc điểm của doanh nghiệp trong ngành.

4. Kết quả nghiên cứu

Kết quả đánh giá của đề tài đã chỉ ra ưu điểm, hạn chế, nguyên nhân tồn tại về thực trạng kiểm soát nội bộ ở các doanh nghiệp lâm nghiệp vùng trung du miền núi phía Bắc Việt Nam thuộc Tổng Công ty Lâm nghiệp Việt Nam từ đó thấy được sự cần thiết phải hoàn thiện kiểm soát nội bộ, đề xuất các giải pháp và kiến nghị thực hiện giải pháp hoàn thiện kiểm soát nội bộ nhằm nâng cao hiệu quả hoạt động ở các doanh nghiệp lâm nghiệp vùng trung du miền núi phía Bắc Việt Nam.

5. Sản phẩm

5.1. Sản phẩm khoa học

1) Nguyễn Thị Kim Anh (2018), “Sự cần thiết xây dựng quy trình đánh giá rủi ro ở các doanh nghiệp thuộc Tổng Công ty Lâm nghiệp Việt Nam”, *Tạp chí Kinh tế Châu Á - Thái Bình Dương*, (511), tr. 22-24.

2) Nguyễn Thị Kim Anh (2018), “Bàn về kiểm soát nội bộ và hiệu quả hoạt động của các doanh nghiệp”, *Tạp chí Tài chính*, (676), tr. 89-92.

5.2. Sản phẩm đào tạo

1) Đậu Thu Hiền (2018), *Giải pháp hoàn thiện hệ thống kiểm soát nội bộ tại Công ty Lâm nghiệp Thái Nguyên*, Đề tài khóa luận tốt nghiệp sinh viên hệ chính quy lớp K11-KTTHA, Trường Đại học Kinh tế & QTKD, Đạt 9,0 điểm

2) Phạm Thu Nga (2018), *Tăng cường chức năng kiểm soát nội bộ tại Công ty TNHH MTV Lâm Nghiệp Lộc Bình - Lạng Sơn*, Đề tài khóa luận tốt nghiệp sinh viên hệ chính quy lớp K11-KTTHC, Trường Đại học Kinh tế & QTKD, Đạt 9,0 điểm.

5.3. Sản phẩm ứng dụng:

Báo cáo tổng kết và báo cáo tóm tắt kết quả nghiên cứu của đề tài: *Hoàn thiện kiểm soát nội bộ trong các doanh nghiệp ngành Lâm nghiệp vùng trung du miền núi phía Bắc Việt Nam*

6. Phương thức chuyển giao, địa chỉ ứng dụng, tác động và lợi ích mang lại của kết quả nghiên cứu

6.1. Phương thức chuyển giao

Các sản phẩm liên quan đến lĩnh vực nghiên cứu của đề tài (sản phẩm về bài báo đăng trên tạp chí có uy tín, sản phẩm nghiên cứu đề tài khóa luận của sinh viên đã được nghiệm thu, công bố) và báo cáo tổng kết của đề tài đã được cập nhập trên trang qlkh.tnu.edu.vn của Đại học Thái Nguyên. Đây là kênh thông tin giúp cho người đọc dễ dàng tiếp cận.

6.2. Địa chỉ ứng dụng

- Tổng Công ty Lâm nghiệp Việt Nam, các doanh nghiệp ngành Lâm nghiệp vùng trung du miền núi phía Bắc Việt Nam trực thuộc Tổng Công ty Lâm nghiệp Việt Nam;
- Các trường đại học và trung tâm nghiên cứu kinh tế;
- Các học viên, sinh viên các chuyên ngành Kế toán, Tài chính, Quản trị

6.3. Tác động và lợi ích mang lại của kết quả nghiên cứu

Các sản phẩm về khoa học, sản phẩm đào tạo, kết quả nghiên cứu của đề tài là tài liệu tham khảo thiết thực minh họa cho phần nội dung của các môn học hiện đang giảng dạy: Kiểm toán căn bản, Kiểm toán báo cáo tài chính, Kiểm toán nội bộ

Quá trình nghiên cứu đề tài giúp đào tạo được 02 sinh viên đại học hệ chính quy ngành kế toán thực hiện khóa luận tốt nghiệp, giúp cho các thành viên tham gia đề tài nâng cao trình độ chuyên môn phục vụ cho công tác giảng dạy và nghiên cứu. Kết quả nghiên cứu của đề tài là công trình nghiên cứu có giá trị tham khảo đối với các công trình nghiên cứu khoa học khác có liên quan đến kiểm soát nội bộ.

Kết quả nghiên cứu của đề tài đã được ứng dụng tại 2 đơn vị là Công ty Lâm Nghiệp Thái Nguyên, Công ty TNHH MTV Lâm Nghiệp Lộc Bình để áp dụng kết quả nghiên cứu. Kết quả nghiên cứu của đề tài giúp cho các nhà quản lý trong doanh nghiệp có căn cứ và cơ sở khoa học trong việc thiết kế, vận hành cũng như hoàn thiện kiểm soát nội bộ trong đơn vị nhằm đạt được các mục tiêu hoạt động, giảm thiểu rủi ro và nâng cao năng lực cạnh tranh.

Ngày tháng năm

Tổ chức chủ trì

(ký, họ và tên, đóng dấu)

Chủ nhiệm đề tài

Ths. Nguyễn Thị Kim Anh

Thai Nguyen University of Economics and Business Administration - TNU

INFORMATION ON RESEARCH RESULTS

1. General information

- Project title: Complement internal control in forestry enterprises in the midland of northern Vietnam
- Code number: ĐH 2017-TN08- 08
- Coordinator: MSb. Nguyen Thi Kim Anh
- Implementing institution: Thai Nguyen university of Economics and Business Administration - TNU
- Duration: 1/2017 - 12/2018

2. Objectives

The general objective of the research is to study on the status of internal controls in forestry enterprises which are in the midland region of northern Vietnam, analyze and assess of the strengths and weaknesses of internal control in order to propose solutions to complement internal control in forestry enterprises in the midland and mountainous region of northern Vietnam

3. Creativeness and innovativeness

The new contribution of the project is reflected in both theoretical and practical aspects. Theoretically, the authors have identified the characteristics of forestry enterprises that affect internal controls. This research is contributing to the theory of internal controls. In practice, managers can base on the results of forestry enterprises characteristics that influence internal controls to organize internal controls in accordance with the characteristics of the enterprise sector.

4. Research results

The results of the project have pointed out the advantages, limitations and their reasons of the internal control status quo in forestry enterprises in the midlands of northern Vietnam under the Vietnam Forestry Corporation. It found the essential of complementing internal control, proposing solutions and recommendations to complement internal control in order to improve operational efficiency in enterprises in the northern midland and mountainous areas of Vietnam.

5. Research products

5.1. Scientific products

1) Nguyen Thi Kim Anh (2018), “The need to develop risk evaluation process in enterprises of Vietnam Forestry Corporation”, *Asia - Pacific Economic Journal*, (511), pp. 22-24.

2) Nguyen Thi Kim Anh (2018), “Discussing on internal control and business performance of enterprises”, *Journal of Finance*, (676), pp. 89-92.

5.2. Educational products

1) Dau Thu Hien (2018), *The solution to improve the internal control system at Thai Nguyen Forestry Company*, the topic of graduation thesis of K11-KTTHA regular students, University of Economics and Business Administration, reach 9.0 points

2) Pham Thu Nga (2018), *Strengthening the internal control function at Loc Binh - Lang Son Forestry Limited Liability Company*, the topic of graduation thesis of K11 - KTTHC regular students, University of Economics and Business Administration, reach 9.0 points

5.3. Application products

Final report and summary report of research results of the project: *Finalization of internal control in forestry enterprises in the midland region of Northern Vietnam*

6. Transfer alternatives, application institutions, impacts and benefits of research results:

6.1. Transfer alternatives

Products related to the field of research (products of article published in reputable journals, products of students’ graduation thesis which have been accepted and published) and the final report of the topic has been updated on the qlkh.tnu.edu.vn website of Thai Nguyen University. This is an information channel helps readers to access conveniently.

6.2. Application institutions

- Vietnam Forestry Corporation, forestry enterprises in the midland region of Northern Vietnam under the Vietnam Forestry Corporation;

- Universities and economic research centers;
- Students in Accounting, Finance, Management

6.3. Impacts and benefits of research results

The scientific products, training products, research results of this project are practical reference materials which illustrate the contents of the subjects currently taught: Basic audit, Financial statement audit, Internal audit

The study of this project helped to train two full-time university students in the accounting discipline to complete their graduation thesis, helping the participants to improve their professional qualifications for teaching and researching. The research results of the project are valuable references for others scientific research works related to internal control.

The research results of the project were transferred to 2 companies namely Thai Nguyen Forestry Company and Loc Binh Forestry Company Limited for applying research results. Research results of the project help enterprises' managers gain the groundwork and scientific basis in designing, operating as well as improving their organization's internal control to achieve their objectives, minimize risks and improve competitiveness.

MỞ ĐẦU

1. Tính cấp thiết của đề tài

Kiểm soát nội bộ (KSNB) là hoạt động tự kiểm soát, là phương sách hữu hiệu trong quản lý của từng đơn vị. Thiết lập KSNB giúp nhà quản lý nhận diện và kiểm soát rủi ro, bảo vệ tài sản, bảo đảm độ tin cậy của thông tin, bảo đảm tuân thủ nội quy của đơn vị cũng như quy định của luật pháp, sử dụng tối ưu các nguồn lực và đạt được mục tiêu đặt ra. Khi KSNB hoạt động yếu kém việc đạt được các mục tiêu trên là rất khó khăn. Trong bối cảnh hội nhập kinh tế, cạnh tranh và rủi ro ngày càng gia tăng, KSNB càng có ý nghĩa quan trọng với nhà quản lý. Tuy nhiên, thực tế hiện nay nhiều đơn vị còn chưa hiểu rõ bản chất của KSNB, các yếu tố cấu thành, phương pháp và nguyên tắc xây dựng cũng như đánh giá tính hiệu quả KSNB, còn nhầm lẫn giữa chức năng của KSNB với kiểm toán nội bộ (KTNB), sự tương quan của hệ thống KSNB và hệ thống phòng ban chức năng và quy trình hoạt động của tổ chức... Chính vì vậy nghiên cứu, xây dựng và hoàn thiện KSNB bài bản và hệ thống trong các tổ chức hiện nay là vô cùng quan trọng.

Thực hiện Nghị quyết 30-NQ/TW [4] về “Tiếp tục sắp xếp, đổi mới và phát triển, nâng cao hiệu quả hoạt động của công ty nông, lâm nghiệp hướng tới phát triển lâm nghiệp bền vững cả về kinh tế, xã hội, môi trường, từng bước chuyển đổi mô hình tăng trưởng theo hướng nâng cao chất lượng, hiệu quả, năng lực cạnh tranh”. Tuy nhiên, việc triển khai thực hiện sắp xếp, đổi mới các công ty nông, lâm nghiệp còn chậm tiến độ. Nguyên nhân chủ yếu là yếu kém về tài chính, công nợ, hàng hóa tồn kho nhiều, hồ sơ không đầy đủ do các doanh nghiệp (DN) lâm nghiệp chưa chú trọng giải quyết các vấn đề về quản lý cũng như kiểm soát, còn bộc lộ nhiều yếu kém trong công tác quản lý điều hành, trong sử dụng vốn và tài sản nên làm giảm hiệu quả kinh doanh và năng lực cạnh tranh. Sự thiếu trách nhiệm trong việc kiểm tra, giám sát dẫn đến còn để xảy ra các sai phạm như đầu tư vốn còn dàn trải, không trọng tâm vào những lĩnh vực sản xuất kinh doanh (SXKD) chính... Một trong những nguyên nhân chủ yếu của thực tế này là do việc thiết kế và vận hành KSNB trong các DN lâm nghiệp chưa thực sự hiệu quả; các DN chưa phân tích, đánh giá được tác động của KSNB đến hiệu quả hoạt động, hiệu năng quản lý trong DN... Hầu hết các nhà quản lý, các cán bộ làm công tác nghiệp vụ trong các DN Lâm nghiệp khi thực hiện nhiệm vụ chủ yếu là dựa vào các quy định về pháp luật,

kinh nghiệm cá nhân, chưa thực sự có sự nhìn nhận tổng quát và khoa học về KSNB trong bối cảnh kinh tế mới.

Các DN ngành Lâm nghiệp vùng trung du miền núi phía Bắc là đơn vị kinh doanh các hoạt động gắn liền với sản xuất hàng hóa và dịch vụ từ rừng như các hoạt động bảo vệ, gây trồng, khai thác, vận chuyển, sản xuất chế biến lâm sản tạo ra các sản phẩm đa dạng, có giá trị cao thoả mãn nhu cầu trong nước và xuất khẩu và các dịch vụ môi trường liên quan đến rừng góp phần thực hiện chủ trương định canh, định cư, xóa đói giảm nghèo, hoạt động SXKD không chỉ theo mục tiêu lợi nhuận mà còn thực hiện nhiệm vụ xã hội như bảo vệ môi trường, chống biến đổi khí hậu, xóa đói giảm nghèo, đặc biệt cho người dân miền núi góp phần ổn định xã hội và an ninh quốc phòng. Các DN Lâm nghiệp hiện nay chưa có một hệ thống chính sách và thủ tục về KSNB thực sự có hiệu lực để hỗ trợ cho quản lý một cách hữu hiệu, dẫn đến còn tồn tại nhiều rủi ro. Việc thiết lập, duy trì, phát triển và hoàn thiện KSNB phù hợp, hoạt động có hiệu quả tại các DN ngành Lâm nghiệp vùng trung du miền núi phía Bắc Việt Nam trong bối cảnh nền kinh tế hội nhập là vấn đề cấp bách hiện nay.

Xuất phát từ những lý do trên việc chọn đề tài “Hoàn thiện kiểm soát nội bộ trong các doanh nghiệp ngành Lâm nghiệp vùng trung du miền núi phía Bắc Việt Nam” mang tính cấp thiết cả về thực tiễn và lý luận.

2. Mục tiêu nghiên cứu

2.1. Mục tiêu tổng quát

Làm rõ và hệ thống hóa cơ sở lý luận về KSNB trong DN. Nghiên cứu thực trạng về KSNB trong các DN ngành Lâm nghiệp vùng trung du miền núi phía Bắc Việt Nam. Phân tích, đánh giá thực trạng KSNB, trên cơ sở đó đề xuất các giải pháp hoàn thiện KSNB trong các DN ngành Lâm nghiệp vùng trung du miền núi phía Bắc Việt Nam

2.2. Mục tiêu cụ thể

- (1) Nghiên cứu lý luận và thực tiễn về KSNB trong DN
- (2) Đánh giá thực trạng về KSNB trong các DN ngành Lâm nghiệp vùng trung du miền núi phía Bắc Việt Nam
- (3) Phân tích ưu, nhược điểm của các yếu tố cấu thành KSNB trong các DN ngành Lâm nghiệp vùng trung du miền núi phía Bắc Việt Nam
- (4) Đề xuất giải pháp hoàn thiện KSNB nhằm giúp các DN ngành Lâm nghiệp vùng trung du miền núi phía Bắc Việt Nam nâng cao hiệu quả hoạt động.

3. Đối tượng, phạm vi nghiên cứu

3.1. Đối tượng nghiên cứu

Đối tượng nghiên cứu của đề tài là KSNB tại các DN ngành Lâm nghiệp vùng trung du miền núi phía Bắc Việt Nam

3.2. Phạm vi nghiên cứu

Phạm vi về không gian: Đề tài nghiên cứu trong phạm vi các DN ngành Lâm nghiệp vùng trung du miền núi phía Bắc Việt Nam thuộc Tổng Công ty Lâm nghiệp Việt Nam (VINAFOR)

Phạm vi về thời gian: Số liệu phân tích, đánh giá thực trạng trong thời gian 3 năm từ năm 2015 đến 2017. Dữ liệu khảo sát tại thời điểm tháng 10 năm 2017.

Phạm vi về nội dung: Đề tài tập trung vào một số vấn đề lý luận cơ bản và thực tiễn về KSNB trong DN nói chung và DN ngành Lâm nghiệp nói riêng. Nghiên cứu, phân tích thực trạng về KSNB trong các DN ngành Lâm nghiệp vùng trung du miền núi phía Bắc. Đề xuất các giải pháp hoàn thiện KSNB phù hợp với các DN ngành Lâm nghiệp

4. Phương pháp nghiên cứu

4.1. Phương pháp thu thập thông tin

Thu thập thông tin thứ cấp: Dựa vào dữ liệu của DN thông qua báo cáo tổng kết, báo cáo thường niên, kết quả kiểm toán năm 2012-2017. Tổng hợp kết quả nghiên cứu từ các nghiên cứu trước, tham khảo các thông tin trên các phương tiện truyền thông khác... Đối với sách, tác giả dựa vào tổng mục lục sách hoặc tổng mục lục ở các vấn đề của sách do từng nhà xuất bản phát hành hoặc thống kê để biết được những đầu sách liên quan, từ đó tìm dữ liệu phù hợp. Đối với tạp chí, dựa vào tổng mục lục các tạp chí và hướng dẫn cho người đọc về tạp chí để tìm kiếm các bài báo có liên quan. Đối với dữ liệu từ nguồn internet, dựa vào những bản luận án tiến sĩ của các nhà khoa học có liên quan hoặc các tài liệu, công trình khoa học của trường đại học, ngoài ra cũng có thể trả phí để mua dữ liệu trực tuyến, tra cứu trực tiếp trên các website....

Thu thập thông tin sơ cấp: Gửi phiếu khảo sát tới cán bộ quản lý các cấp trong DN, cán bộ quản lý phụ trách công tác kế toán, tài chính, KSNB. Phương pháp sử dụng để thu được dữ liệu sơ cấp là điều tra sử dụng bảng hỏi bằng hình thức trực tiếp (phỏng vấn) và hình thức gián tiếp (gửi thư, gửi email). Hình thức phỏng vấn trực tiếp được tác giả ưu tiên vì kết quả thu được cao hơn, đồng thời người phỏng vấn có

thể quan sát người được phỏng vấn để kiểm tra tính logic và độ tin cậy giữa các câu trả lời. Để xác định mẫu phù hợp, tác giả tiến hành lần lượt theo các bước từ xác định tổng thể nghiên cứu, đến khung lấy mẫu, phương pháp lấy mẫu, kích thước mẫu.

Tổng thể: Đối tượng tham gia trong nghiên cứu này bao gồm cán bộ quản lý hiện đang làm việc toàn thời gian tại các DN lâm nghiệp vùng trung du miền núi phía Bắc thuộc VINAFOR.

Khung lấy mẫu: Danh sách cán bộ quản lý của 9 DN lâm nghiệp vùng trung du miền núi phía Bắc thuộc VINAFOR.

Phương pháp lấy mẫu: Phi xác suất và thuận tiện, bảng câu hỏi được gửi đến các đối tượng là quản lý, lãnh đạo (từ cấp phó trưởng phòng trở lên) đang làm việc trong 9 DN lâm nghiệp vùng trung du miền núi phía Bắc thuộc VINAFOR.

Kích thước mẫu: Độ tin cậy của thông tin sẽ phụ thuộc vào kích thước mẫu được chọn, khi tăng kích thước mẫu thì độ tin cậy của thông tin tăng nhưng tăng thêm thời gian, nguồn lực và chi phí. Nếu cỡ mẫu nhỏ thì có lợi về chi phí, thời gian thực hiện nhưng thông tin có độ tin cậy kém. Tác giả đã điều tra trực tiếp 115 phiếu khảo sát.

Bảng câu hỏi khảo sát được thiết kế như sau: Các câu hỏi được soạn thảo dựa trên công cụ đánh giá KSNB theo quan điểm của COSO. Bảng câu hỏi được thiết kế chi tiết theo các nhân tố thuộc 5 thành phần của KSNB.

Thông tin chung mẫu nghiên cứu: Mẫu nghiên cứu được thu thập dưới hình thức điều tra trực tiếp thông qua phiếu khảo sát các cán bộ quản lý đang làm việc ở nhiều vị trí khác nhau trong 9 DN thuộc VINAFOR (Phụ lục 2). Kết quả khảo sát thu về 106 bản câu hỏi từ 115 bản câu hỏi phát ra. Cụ thể như sau:

Trong 106 phiếu thu về từ các cán bộ quản lý đang làm việc thuộc nhiều loại hình DN khác nhau, bao gồm 21 phiếu tại chi nhánh trực thuộc, chiếm 19,81%, 46 phiếu tại Công ty TNHH chiếm 43,4 % và 39 phiếu tại công ty cổ phần chiếm 36,79%.

Về vị trí công tác của người tham gia trả lời phỏng vấn là các nhà quản lý ở các lĩnh vực cụ thể: Giám đốc 9 phiếu, chiếm 8,5 %; Phó giám đốc 17 phiếu, chiếm 16,04 %; Kiểm soát 16 phiếu, chiếm 15,09 %; Tài chính kế toán 15 phiếu, chiếm 14,15 %. Tổ chức cán bộ và Kế hoạch 16 phiếu, chiếm 15,09% và 17 phiếu, chiếm 16,04 % số người tham gia phỏng vấn còn lại thuộc vị trí khác trong DN.

Về trình độ học vấn của người trả lời phỏng vấn: Trình độ trên đại học có 23 phiếu, chiếm 21,7%; Chủ yếu là trình độ đại học, cao đẳng 72 phiếu, chiếm 67,92%, trình độ trung học chiếm tỷ lệ ít nhất 10,38% (11 phiếu).

4.2. Phương pháp xử lý số liệu

Đánh giá giá trị của dữ liệu: Đối với dữ liệu thứ cấp, kiểm tra nguồn gốc của dữ liệu, sự phù hợp với thời gian nghiên cứu, đơn vị đo lường. Đối với dữ liệu sơ cấp, tiến hành kiểm tra tính đại diện của mẫu và sự hợp lý của bảng câu hỏi đã được thiết kế.

Biên tập dữ liệu: Trong bước này, tác giả tiến hành kiểm tra mức độ hoàn thiện của bảng câu hỏi. Nếu còn những câu hỏi trống chưa được trả lời thì tác giả tiến hành liên lạc với người được phỏng vấn để hoàn thiện. Trong trường hợp khó liên lạc với người được phỏng vấn, tác giả xem xét tỷ lệ hoàn thành của bảng hỏi để quyết định sử dụng hay loại bỏ phiếu điều tra ra khỏi dữ liệu đã được thu thập. Bên cạnh kiểm tra mức độ hoàn thiện của các phiếu điều tra, tác giả tiến hành kiểm tra tính nhất quán trong nội dung trả lời của các câu hỏi để đảm bảo sự hợp lý của câu trả lời.

Nhập dữ liệu khảo sát và xử lý dữ liệu: Sử dụng phần mềm Microsoft Excel để nhập liệu, sau đó tiến hành xử lý dữ liệu thô như kiểm tra tính hợp lý của dữ liệu, kiểm tra dữ liệu trống.

Tóm lại: Các tài liệu sau khi thu thập được tiến hành chọn lọc, nhóm nghiên cứu tổng hợp thành các bảng để từ đó mô tả, phân tích, đánh giá, tổng hợp, so sánh nhằm hoàn chỉnh những thông tin đã thu thập được, hệ thống hoá để phân loại tính toán các chỉ tiêu phù hợp cho việc phân tích đề tài. Các công cụ và kỹ thuật tính toán được xử lý trên chương trình Excel. Công cụ phần mềm này được kết hợp với phương pháp phân tích chính được vận dụng là thống kê mô tả để phản ánh thực trạng về KSNB.

4.3. Phương pháp phân tích

Trong nghiên cứu đề tài, tác giả sử dụng phương pháp thống kê mô tả để phân tích thực trạng về KSNB trong các DN ngành Lâm nghiệp vùng trung du miền núi phía Bắc Việt Nam. Phương pháp thống kê mô tả được dùng trong việc tổng hợp, số hóa, biểu diễn bằng sơ đồ, đồ thị các số liệu thu thập được.

5. Đóng góp mới của đề tài

Những đóng góp mới của đề tài được thể hiện cả hai mặt lý luận và thực tiễn: *Về lý luận:* Tác giả đã xác định được đặc điểm của DN lâm nghiệp có ảnh hưởng đến KSNB, kết quả nghiên cứu sẽ đóng góp thêm vào lý thuyết liên quan đến KSNB. *Về thực tiễn:* Các nhà quản lý có thể căn cứ vào kết quả về đặc điểm của DN lâm nghiệp ảnh hưởng tới KSNB để tổ chức KSNB phù hợp với đặc điểm của DN trong ngành. Kết quả đánh giá của đề tài đã chỉ ra ưu điểm, hạn chế, nguyên nhân tồn tại về thực trạng KSNB ở các DN lâm nghiệp vùng trung du miền núi phía Bắc Việt Nam trực thuộc VINAFOR từ đó thấy được sự cần thiết phải hoàn thiện KSNB, đề xuất các giải pháp và kiến nghị thực hiện giải pháp hoàn thiện KSNB nhằm nâng cao hiệu quả hoạt động ở các DN lâm nghiệp vùng trung du miền núi phía Bắc Việt Nam.

6. Kết cấu của đề tài:

Đề tài gồm 4 chương

Chương 1: Hệ thống hóa lý luận và thực tiễn liên quan đến kiểm soát nội bộ trong doanh nghiệp

Chương 2: Khái quát đặc điểm và lĩnh vực hoạt động kinh doanh của các doanh nghiệp ngành Lâm nghiệp vùng trung du miền núi phía Bắc Việt Nam

Chương 3: Thực trạng về hoạt động kiểm soát nội bộ tại các doanh nghiệp ngành Lâm nghiệp vùng trung du miền núi phía Bắc Việt Nam

Chương 4: Giải pháp hoàn thiện kiểm soát nội bộ tại các doanh nghiệp ngành Lâm nghiệp vùng trung du miền núi phía Bắc Việt Nam.

Chương 1

HỆ THỐNG HÓA LÝ LUẬN VÀ THỰC TIỄN LIÊN QUAN ĐẾN KIỂM SOÁT NỘI BỘ TRONG DOANH NGHIỆP

1.1. Khái quát về kiểm soát và kiểm soát nội bộ trong quản lý

1.1.1. Kiểm soát trong quản lý

Để một tổ chức tồn tại và phát triển thì cần phải có quản lý. Có rất nhiều quan điểm khác nhau về quản lý. Nhìn nhận quản lý theo hoạt động, Donnelly, J. H và cộng sự đưa ra khái niệm về quản lý nhấn mạnh trên khía cạnh hành vi của quản lý: “Quản lý là một quá trình do một hay nhiều người thực hiện, nhằm phối hợp các hoạt động của những người khác để đạt được kết quả mà một người hành động riêng rẽ không thể nào đạt được” [60]. Nhận định quản lý theo chức năng GS.TS Nguyễn Quang Quỳnh chỉ ra rằng “Quản lý là một quá trình định hướng và tổ chức thực hiện các hướng đã định trên cơ sở những nguồn lực xác định nhằm đạt được hiệu quả cao nhất” [41]. Quá trình định hướng này bao gồm nhiều giai đoạn, đầu tiên cần phải dự báo và kiểm tra các thông tin về nguồn lực và mục tiêu cần đạt tới, sau đó xây dựng kế hoạch và chương trình hành động, cuối cùng là tổ chức thực hiện các kế hoạch và chương trình đã định. Cùng với sự phát triển của xã hội loài người, sự nhận thức của con người ngày càng được mở rộng nên lý giải trong khái niệm về quản lý càng trở nên rõ rệt. Để hình thành nên hoạt động quản lý cần xác định ba vấn đề: Chủ thể quản lý, đối tượng quản lý, mục đích quản lý, hoạt động này được tiến hành trong một môi trường và điều kiện nhất định nào đó. Hoạt động quản lý cần vận dụng chức năng và phương pháp quản lý để đạt được mục đích quản lý. Chủ thể quản lý ở đây chính là bộ máy quản lý của đơn vị bao gồm cán bộ lãnh đạo các cấp, các bộ phận cán bộ chuyên môn thực thi các nghiệp vụ quản lý điều hành đơn vị. Đối tượng quản lý chính là con người và các sự vật hiện tượng diễn ra trong đơn vị, đối tượng quản lý khác nhau do đó quá trình quản lý cũng phát sinh những vấn đề phức tạp. Vì vậy thực hiện chức năng quản lý có hiệu quả sẽ góp phần đưa DN phát triển không ngừng, lấy hiệu quả kinh tế thực tế làm nguyên tắc hoạt động. Kiểm soát có liên quan mật thiết với quản lý, nó có vai trò quan trọng trong việc ra quyết định của nhà quản lý, nó là một trong năm chức năng của quản lý bao gồm: Xác định mục tiêu và lập kế hoạch, tổ chức thực hiện, phối hợp, kiểm soát. Thông qua kiểm soát nhà quản lý nhìn nhận được những thiếu sót trong hệ thống tổ chức để đề ra các biện pháp điều chỉnh kịp thời. Khi có kiểm soát nhà quản

lý sẽ có đầy đủ thông tin để ra quyết định thích hợp nhằm thích ứng với môi trường, đạt được mục tiêu đề ra.

Có nhiều quan điểm khác nhau về kiểm soát, theo Fayol, H đã chỉ ra “Kiểm soát là việc kiểm tra để khẳng định mọi việc có thực hiện theo đúng kế hoạch hoặc các chỉ dẫn và các nguyên tắc đã được thiết lập hay không, từ đó nhằm chỉ ra các yếu kém và sai phạm cần điều chỉnh, tìm ra các nguyên nhân để ngăn ngừa chúng không được phép tái diễn” [62]. Theo Robert và các cộng sự cho rằng “Kiểm soát là một quá trình thực hiện một tập hợp các thay đổi nhằm đạt được các mục tiêu đã định” [68]. Khái niệm này nhấn mạnh đến sự điều khiển theo phạm vi rộng của kiểm soát. Theo quan điểm kiểm soát là chức năng của quản lý GS.TS Nguyễn Quang Quỳnh cho rằng “Kiểm soát không phải là một pha hay một giai đoạn của quá trình quản lý mà là một chức năng không thể tách rời của quản lý” [40]. Theo quan điểm này trong suốt quá trình quản lý, kiểm soát luôn luôn tồn tại trước, trong và sau mỗi hoạt động định hướng hoặc tổ chức để thực hiện hoặc điều chỉnh mỗi hoạt động đó. Một cách tổng hợp nhất, kiểm soát được hiểu là tổng hợp các phương sách để nắm lấy và điều hành đối tượng hoặc khách thể quản lý. PGS.TS Nguyễn Thị Phương Hoa đã khái niệm về kiểm soát quản lý “Kiểm soát là quá trình đo lường, đánh giá và tác động lên đối tượng kiểm soát nhằm đảm bảo mục tiêu, kế hoạch của tổ chức được thực hiện một cách có hiệu quả” [26].

Từ các khái niệm trên có thể khái quát kiểm soát bao gồm những hoạt động chính: thiết lập tiêu chuẩn, đánh giá thực tế bằng cách so sánh thực tế với tiêu chuẩn, tìm ra được các nguyên nhân và chỉnh sửa các sai lệch đó. Kiểm soát được thực hiện khác nhau đối với các đơn vị và cá nhân tùy thuộc vào kinh phí, vào quan hệ quản lý, vào loại hình hoạt động, vào truyền thống văn hóa, kinh tế, xã hội của từng nước: Với cấp quản lý, kiểm soát ở cấp vĩ mô do nhà nước thực hiện trực tiếp hoặc gián tiếp với cấp dưới, khác với kiểm soát ở cấp vi mô; Với loại hình hoạt động kiểm soát đối với hoạt động sự nghiệp hướng tới hiệu năng quản lý khác với hoạt động kinh doanh hướng tới hiệu quả của vốn, lao động, tài nguyên; Trong quan hệ với truyền thống kinh tế, văn hóa, xã hội thì kiểm soát cũng khác nhau về trình độ dân trí, trình độ quản lý, tính kỷ cương và truyền thống pháp luật. Hoạt động quản lý là một quá trình định hướng và tổ chức thực hiện các mục đích đã định trên cơ sở các nguồn lực xác định nhằm đạt hiệu quả cao nhất. Quản lý cần phải có kiểm soát để phát hiện các sai lệch và có hành động điều chỉnh kịp thời, hướng dẫn và điều khiển đơn vị đi đúng mục đích, từ đó bảo vệ tài sản tiền vốn, tạo niềm tin cho

những người quan tâm, theo sát và đối phó với sự thay đổi của môi trường, tạo chất lượng tốt hơn cho hoạt động của đơn vị. Trong giai đoạn định hướng cần kiểm soát những dự báo về nguồn lực và mục tiêu có thể đạt tới, kiểm soát việc xây dựng chương trình, kế hoạch, kiểm soát tính khả thi của các chương trình kế hoạch trên mọi phương diện như: tài chính, nhân sự, kỹ thuật, pháp lý... từ đó đưa ra các quyết định cụ thể để tổ chức thực hiện. Trong giai đoạn tổ chức thực hiện cần kết hợp các nguồn lực một cách tối ưu đồng thời thường xuyên kiểm tra diễn biến và kết quả của các quá trình để điều hòa mối quan hệ, điều chỉnh định mức và mục tiêu nhằm tối ưu hóa hoạt động.

Như vậy, trên cơ sở phân tích các quan điểm khác nhau về kiểm soát và nhận diện vai trò của nó trong quản lý, tác giả đưa ra khái niệm về kiểm soát như sau: “Kiểm soát là một trong những chức năng quan trọng của quá trình quản lý cần phải được thực hiện thường xuyên, liên tục với mọi hoạt động. Kiểm soát là quá trình đo lường, đánh giá, so sánh, phát hiện sai lệch để ngăn ngừa hoặc điều chỉnh đối với các đối tượng cần phải kiểm soát trong đơn vị, đồng thời dự báo những rủi ro có thể xảy ra, đảm bảo hiệu quả hoàn thành những mục tiêu đã đề ra.”

1.1.2. Các loại kiểm soát

Dựa trên những khía cạnh khác nhau sẽ tồn tại nhiều loại hình kiểm soát tùy theo lĩnh vực hoạt động, loại hình hoạt động, phân cấp quản lý, cơ chế quản lý, điều kiện xã hội... Dưới đây là một số cách phân loại kiểm soát thường được sử dụng.

Phân loại dựa trên mối quan hệ giữa chủ thể kiểm soát với khách thể kiểm: gồm hai loại kiểm soát từ bên ngoài và KSNB: *Kiểm soát từ bên ngoài* (ngoại kiểm) là kiểm soát được thực hiện bởi các chủ thể bên ngoài đơn vị như kiểm soát của cấp trên, của cơ quan quản lý Nhà nước...; *Kiểm soát nội bộ* (kiểm soát từ các chủ thể bên trong đơn vị) là kiểm soát được thực hiện bởi các chủ thể bên trong đơn vị, tiến hành kiểm soát lẫn nhau theo nhiều chiều nhằm mục đích quản trị nội bộ

Phân loại theo mức độ ảnh hưởng của chủ thể kiểm soát: gồm *Kiểm soát trực tiếp* là hoạt động kiểm soát đối với từng yếu tố, từng bộ phận cấu thành trong đơn vị căn cứ vào đặc điểm riêng của yếu tố, bộ phận đó. Kiểm soát trực tiếp bao gồm kiểm soát hoạt động, kiểm soát xử lý, kiểm soát bảo vệ tài sản. Kiểm soát hoạt động là việc kiểm soát từng hoạt động riêng lẻ do nhân viên độc lập với người thực hiện tiến hành. Kiểm soát xử lý là việc kiểm soát nhằm xem xét việc thu thập, xử lý, ghi chép, cung cấp thông tin về các giao dịch, hoạt động xem chúng có hợp pháp, hợp lệ không, có được công nhận không. Kiểm soát bảo vệ tài sản là việc ban hành

các quy chế, thủ tục để nhằm bảo vệ tài sản và thông tin trong đơn vị; *Kiểm soát tổng thể* là hoạt động kiểm soát chung đối với nhiều hệ thống, nhiều bộ phận, nhiều công việc khác nhau. Kiểm soát tổng thể căn cứ vào đặc điểm chung của các hệ thống, các bộ phận...

Phân loại theo thời điểm kiểm soát: gồm 3 loại *Kiểm soát trước* là quá trình kiểm soát trước khi thực hiện hoạt động nhằm mục tiêu ngăn ngừa sai phạm có thể xảy ra để giúp các kế hoạch có thể đạt được thành công. Kiểm soát này thường được coi là khó với nhà quản trị vì đòi hỏi tư duy và tầm nhìn chiến lược; *Kiểm soát trong quá trình thực hiện* (kiểm soát đồng thời) là loại kiểm soát gắn liền với thực tế thực hiện công việc hiện tại bao gồm các công việc như giám sát, điều chỉnh các hoạt động một cách thường xuyên, liên tục để nhằm đảm bảo tuân thủ các quy định và tiêu chuẩn đã thiết lập; *Kiểm soát sau quá trình thực hiện* (kiểm soát phản hồi) là việc thu thập và đánh giá thông tin về một hoạt động đã hoàn thành so với mục tiêu đề ra, đồng thời đưa ra biện pháp để cải thiện hoạt động trong tương lai, giúp tránh lặp lại sai lầm trong quá khứ.

Phân loại theo nội dung của kiểm soát: gồm *Kiểm soát tổ chức* là kiểm soát được thiết lập trong cơ cấu tổ chức của đơn vị nhằm đảm bảo sự tuân thủ của tổ chức đối với các quy định của pháp luật và quy định của đơn vị, hiệu lực, hiệu quả của tổ chức trong quá trình thực hiện hoạt động nhằm đảm bảo hoạt động đúng mục tiêu, sử dụng nguồn lực kinh tế và hiệu quả; *Kiểm soát kế toán* là kiểm soát được thực hiện trong quá trình kế toán và kiểm soát các hoạt động bằng việc sử dụng thông tin kế toán cung cấp cho việc ra quyết định.

Phân loại theo đối tượng của kiểm soát: gồm *Kiểm soát đầu ra* là loại kiểm soát được áp dụng ở mọi cấp độ trong DN thông qua việc nhà quản trị chọn tiêu chuẩn đánh giá đầu ra thích hợp và sau đó đo lường kết quả đạt được; *Kiểm soát hành vi* là kiểm soát được thiết kế để giám sát, hỗ trợ và khích lệ nhân viên. Kiểm soát hành vi bao gồm có ba cơ chế là giám sát trực tiếp, quản lý theo mục tiêu, kiểm soát hành chính. Giám sát trực tiếp là việc nhà quản trị tự theo dõi giám sát cấp dưới. Quản lý theo mục tiêu là quá trình xác lập mục tiêu và đánh giá mức độ đạt được mục tiêu của cấp dưới, cơ chế này được thực hiện ở mọi đơn vị. *Kiểm soát hành chính* là việc kiểm soát bằng hệ thống những quy định và thủ tục kiểm soát.

Phân loại theo mục tiêu kiểm soát: gồm *Kiểm soát ngăn ngừa* được thiết kế để ngăn ngừa các sai phạm; *Kiểm soát phát hiện* được thiết kế để tìm kiếm gian lận

và sai sót cũng như khuyến khích việc tuân thủ các quy định; *Kiểm soát sửa chữa* được thiết kế để đảm bảo sửa chữa các sai phạm phát hiện được và đưa các hoạt động bị sai phạm về đúng với quy định đã thiết lập; *Kiểm soát bù trừ*: để nhằm lập trình lại hệ thống kiểm soát, thêm các thủ tục để cải tiến hệ thống.

Phân loại theo chu kỳ tiến hành kiểm soát: gồm *Kiểm soát thường xuyên* là loại kiểm soát được tiến hành thường xuyên, liên tục hàng ngày trong quá trình thực hiện các hoạt động tại đơn vị; *Kiểm soát định kỳ* là loại kiểm soát được thực hiện định kỳ hoặc khi có tình huống bất thường tại đơn vị.

Như vậy, các nhà quản lý có thể lựa chọn các loại kiểm soát từ rất nhiều cách phân loại trên để áp dụng cho DN sao cho phù hợp với mục tiêu hoạt động và tình huống cụ thể.

1.1.3. Kiểm soát nội bộ với quản trị rủi ro doanh nghiệp

KSNB là loại hình kiểm soát có ý nghĩa quan trọng đối với sự tồn tại và phát triển của một tổ chức. Cùng với sự phát triển của lý thuyết quản trị, KSNB đã hình thành và phát triển để trở thành một hệ thống lý luận về vấn đề kiểm soát trong tổ chức. Lịch sử hình thành và phát triển KSNB có thể được tóm tắt qua ba giai đoạn: Trước năm 1929, từ năm 1929 đến năm 1992 và từ năm 1992 đến nay.

Giai đoạn trước năm 1929: KSNB đã tồn tại từ thời cổ đại, khi nhà nước Ai Cập có chính quyền kép, bộ máy chính quyền đã tồn tại KSNB với việc phân chia trách nhiệm thu thuế và giám sát việc thu thuế. KSNB ban đầu tồn tại với nội dung khá đơn giản, sơ sài chỉ đơn giản là kiểm tra thuế, kiểm tra kế toán. Cuối thế kỷ 19 với sự ra đời của công ty kiểm toán đầu tiên tại nước Anh đã thúc đẩy nhận thức của kiểm toán viên (KTV) về tầm quan trọng của KSNB trong quá trình thực hiện kiểm toán. Năm 1905, tác giả Robert Montgomery đã đưa ra ý kiến chính thức liên quan tới một số vấn đề về KSNB trong tác phẩm “Lý thuyết và thực hành kiểm toán” [67].

Giai đoạn từ năm 1929 đến 1992: Tác giả Trần Thị Giang Tân cho thấy KSNB được đề cập chính thức trong một công bố của Cục Dự trữ Liên bang Hoa Kỳ năm 1929 với ý nghĩa KSNB là một phương sách nhằm bảo vệ tài sản, tuân thủ pháp luật, nâng cao hiệu quả hoạt động của DN [43]. Năm 1949, Hiệp hội Kế toán viên công chứng Hoa Kỳ - AICPA cho rằng KSNB có vai trò bảo vệ tài sản, đảm bảo tính chính xác và độ tin cậy của số liệu kế toán, thúc đẩy hiệu quả hoạt động, khuyến khích sự tuân thủ các chính sách của nhà quản lý [53, tr. 5-6]. Năm 1958, trong tài liệu về thủ tục kiểm toán 29 (SAP 29) do Ủy ban thủ tục kiểm

toán trực thuộc AICPA ban hành lần đầu tiên phân biệt KSNB về kế toán và KSNB về quản lý, KSNB về kế toán ảnh hưởng trực tiếp đến thông tin tài chính, trong khi đó KSNB về quản lý chỉ ảnh hưởng gián tiếp đến thông tin tài chính [54, tr. 7-66]. Năm 1970, KSNB được đặc biệt quan tâm tại các DN là khi KTV thực hiện kiểm toán phải có trách nhiệm đánh giá KSNB để đề xuất hoàn thiện hệ thống KSNB. Những năm 1980-1988, KSNB được các nhà lập pháp quan tâm, thời kỳ đó đã ban hành qui định về các qui tắc đạo đức, phòng chống gian lận, nguyên tắc về báo cáo trách nhiệm và đánh giá hiệu quả của KSNB, chức năng về KSNB cũng đã được làm rõ.

Giai đoạn từ năm 1992 đến nay: Năm 1992, Hiệp hội các tổ chức tài trợ của Ủy ban Quốc gia về chống gian lận trong báo cáo tài chính (BCTC) của Mỹ COSO (Committee Of Sponsoring Organizations) đã đưa ra hướng dẫn, công cụ đánh giá KSNB [57]. Báo cáo của COSO là tài liệu hướng dẫn đầu tiên trên thế giới nghiên cứu về KSNB đầy đủ và có hệ thống. Báo cáo đã đề cập đến các bộ phận của KSNB gồm: Môi trường kiểm soát, đánh giá rủi ro, hoạt động kiểm soát, thông tin và truyền thông, giám sát. Điểm nổi bật của báo cáo này là KSNB không chỉ liên quan đến BCTC mà được mở rộng ra các lĩnh vực hoạt động và tuân thủ. Đây là quan điểm mang tính quản trị, phù hợp trong bối cảnh mới khi rủi ro ngày càng gia tăng. Báo cáo của COSO là tài liệu nền tảng cho KSNB giúp nâng cao chất lượng và hiệu quả trong công tác quản trị và hoạt động kiểm soát. Báo cáo của COSO là một khung lý thuyết căn bản để các nhà nghiên cứu sau này phát triển và hoàn thiện hơn.

KSNB và quản trị rủi ro trong DN có mối quan hệ hỗ trợ lẫn nhau, điều đó được thể hiện:

Một là, KSNB được xây dựng và áp dụng nhằm ngăn ngừa và giảm thiểu các rủi ro có thể xảy ra gây nên những ảnh hưởng bất lợi tới các mục tiêu kiểm soát. KSNB là hệ thống các chính sách và thủ tục kiểm soát do nhà quản lý xây dựng và áp dụng nhằm đạt được các mục tiêu cơ bản của DN: đảm bảo sự tuân thủ pháp luật và các quy định; đảm bảo sự tin cậy của BCTC; bảo vệ tài sản và đảm bảo hiệu quả của hoạt động. Trong quá trình hoạt động của DN luôn tiềm ẩn các rủi ro ảnh hưởng trực tiếp đến mục tiêu của DN. Vì vậy, để đạt được các mục tiêu kiểm soát đã đặt ra, KSNB trước hết phải được thiết lập nhằm ngăn ngừa và giảm thiểu rủi ro có thể xảy ra. Hay nói một cách khác, xây dựng KSNB phải hướng đến kiểm soát rủi ro trong DN. Đây cũng chính là mục tiêu của quản trị rủi ro hiện đại. Bất kỳ hệ thống xử lý rủi ro nào cũng cần phải xây dựng KSNB hiệu quả. Tuy nhiên, dù KSNB

được thiết lập và vận hành hiệu quả thì cũng không thể tránh được mọi rủi ro, vì vậy các phương thức quản trị rủi ro cần thiết khác vẫn có thể phải được sử dụng.

Hai là, KSNB được xây dựng trên cơ sở nhận diện và phân tích rủi ro phát sinh trong hoạt động của DN. Với mỗi mục tiêu kiểm soát có thể chịu những ảnh hưởng bất lợi do một hoặc nhiều rủi ro gây ra và một rủi ro có thể gây ảnh hưởng bất lợi đến một hoặc nhiều mục tiêu kiểm soát. Mỗi DN khác nhau do có sự khác biệt về hình thức pháp lý, ngành nghề kinh doanh, môi trường kinh doanh, quy mô các nguồn lực, trình độ ứng dụng khoa học kỹ thuật, trình độ, năng lực của cán bộ quản lý, cơ cấu tổ chức, quy trình quản lý,... dẫn đến các loại rủi ro có thể xảy ra khác nhau. Để ngăn ngừa và giảm thiểu đối với mỗi loại rủi ro nhà quản lý tại mỗi DN sẽ phải thiết lập những chính sách và thủ tục kiểm soát phù hợp. Tuy nhiên, nếu nhà quản lý tại mỗi DN không có hiểu biết đầy đủ, chính xác, kịp thời về các loại rủi ro có thể ảnh hưởng đến từng mục tiêu kiểm soát thì các chính sách và thủ tục kiểm soát được xây dựng sẽ không phù hợp, không đáp ứng được yêu cầu quản lý. Quản trị rủi ro trong DN tốt sẽ giúp nhận diện đầy đủ các loại rủi ro có thể xảy ra ảnh hưởng bất lợi đến mục tiêu kiểm soát, các nhân tố phát sinh rủi ro, các yếu tố có thể sai sót và gian lận, các loại tổn thất, cũng như tần suất và mức độ nghiêm trọng mà rủi ro gây ra cho DN. Đây là cơ sở quan trọng để các cấp quản lý DN xây dựng, áp dụng một KSNB hiệu quả. Trong quá trình hoạt động của mỗi DN do môi trường bên trong và môi trường bên ngoài luôn thay đổi nên các nguồn phát sinh rủi ro cũng thay đổi theo. Vì vậy, các chính sách và thủ tục kiểm soát phải thường xuyên được rà soát, đánh giá, điều chỉnh, bổ sung kịp thời, tránh bị lạc hậu so với sự biến động của các nhân tố gây nên rủi ro.

1.2. Kiểm soát nội bộ trong doanh nghiệp

1.2.1. Bản chất của kiểm soát nội bộ

Khái niệm về KSNB đã ra đời từ rất lâu và đã được nhiều nhà nghiên cứu cũng như các tổ chức đưa ra các khái niệm khác nhau. Có thể kể đến một số khái niệm về KSNB như sau:

Liên đoàn kế toán quốc tế (IFAC) đã khái niệm “Hệ thống KSNB là một hệ thống những chính sách và thủ tục nhằm 4 mục tiêu: Bảo vệ tài sản của đơn vị, bảo đảm độ tin cậy của các thông tin, bảo đảm việc thực hiện các chế độ pháp lý, đảm bảo hiệu quả của các hoạt động” [63]. Khái niệm đã đề cập đến các thành phần của KSNB một cách tương đối đầy đủ đồng thời hướng đến đến mục tiêu của KSNB trong đó có mục tiêu hiệu quả hoạt động và tính tuân thủ. Tổ chức quốc tế các cơ

quan kiểm toán tối cao (International Organization of Supreme Audit Institutions - INTOSAI) đã ban hành hướng dẫn các tiêu chuẩn KSNB cho khu vực công. INTOSAI GOV 9100 định nghĩa “KSNB là quá trình chịu ảnh hưởng bởi các nhà quản lý và các nhân viên của một tổ chức được thiết kế nhằm đối phó với rủi ro và cung cấp sự đảm bảo hợp lý rằng khi đơn vị thực hiện sứ mệnh thì đạt được các mục tiêu: Điều hành một cách trật tự, có đạo đức, kinh tế, hiệu quả và hiệu năng các hoạt động; Thực hiện các nghĩa vụ kế toán, Tuân thủ luật và các quy định pháp lý liên quan; Bảo vệ nguồn lực khỏi sự mất mát, lạm dụng và phá hỏng” [66].

Theo quan điểm của COSO “KSNB là quá trình do người quản lý, hội đồng quản trị và các nhân viên của đơn vị chi phối, nó được thiết lập để cung cấp một sự đảm bảo hợp lý nhằm thực hiện các mục tiêu: Đảm bảo sự tin cậy của BCTC; Đảm bảo sự tuân thủ các quy định và luật lệ; Đảm bảo các hoạt động được thực hiện hiệu quả” [57, tr.186]. Báo cáo đã đưa ra các công cụ đánh giá hệ thống KSNB, KSNB không chỉ là vấn đề liên quan đến BCTC mà còn mở rộng ra các lĩnh vực hoạt động và tuân thủ. Cho đến nay định nghĩa này được chấp nhận rộng rãi trên thế giới và cho các nghiên cứu về KSNB. Sau hơn 20 năm, COSO đã ban hành bản cập nhật mới là COSO Internal Control 2013, theo đó “KSNB là một quy trình đưa ra bởi Ban quản trị của DN, nhà quản lý và các nhân sự khác, được thiết kế để đưa ra sự đảm bảo cho việc đạt được mục tiêu về hoạt động, báo cáo và tuân thủ” [59].

Chuẩn mực kiểm toán Việt Nam (VSA) số 400 đã khái niệm “Hệ thống KSNB là các quy định và các thủ tục kiểm soát do đơn vị được kiểm toán xây dựng và áp dụng nhằm đảm bảo cho đơn vị tuân thủ pháp luật và các quy định, để kiểm tra, kiểm soát, ngăn ngừa và phát hiện gian lận, sai sót; để lập BCTC trung thực và hợp lý, nhằm bảo vệ, quản lý và sử dụng có hiệu quả tài sản của đơn vị” [7, tr1]. Khái niệm này dựa trên góc độ kiểm toán BCTC do KTV độc lập thực hiện. Khái niệm này gần như đồng nhất với chuẩn mực kiểm toán Quốc tế (ISA) số 400 đó là quan tâm nhiều đến KSNB kế toán hơn là kiểm soát quản trị nội bộ, nhấn mạnh đến KSNB là cần thiết. Khái niệm này giống như khái niệm của IFAC và AICPA đó là coi KSNB là một “hệ thống”. Tuy nhiên khái niệm này đến nay đã được thay thế bởi VSA số 315.

Thông tư số 214/2012-TT-BTC ngày 6/12/2012 đã ban hành VSA 315 “Xác định và đánh giá rủi ro có sai sót trọng yếu thông qua hiểu biết về đơn vị kiểm toán và môi trường của đơn vị” thay thế VSA 400 đã đưa ra định nghĩa cụ thể về KSNB “Là qui trình do Ban quản trị, Ban giám đốc và các cá nhân khác trong đơn vị thiết

kế, thực hiện và duy trì để tạo ra một sự đảm bảo hợp lý và khả năng đạt được mục tiêu của đơn vị trong việc đảm bảo độ tin cậy của BCTC, đảm bảo hiệu quả, hiệu suất hoạt động, tuân thủ pháp luật và các qui định có liên quan” [13, tr.1]. Thuật ngữ kiểm soát được hiểu là bất cứ khía cạnh nào của một hoặc nhiều thành phần của KSNB. Khái niệm này đã tiếp cận theo hướng đánh giá rủi ro và tương đồng với quan điểm của COSO (1992, 2009, 2013 và ISA 315) đó là trong KSNB chú ý đến công việc đánh giá rủi ro, giám sát các hoạt động kiểm soát, coi kiểm soát là một quy trình, không phải là hệ thống như trước đây. Những nội dung về KSNB trong chuẩn mực này là điểm tiến bộ trong hệ thống lý luận về KSNB ở Việt Nam, đến nay những nội dung về KSNB trong VSA 315 được đánh giá là phù hợp với thực tiễn ở Việt Nam, đây là tài liệu hướng dẫn cho các KTV thực hiện trong quá trình kiểm toán, là tài liệu hữu ích giúp các nhà quản lý thiết lập, duy trì KSNB trong đơn vị và là nền tảng lý thuyết cơ bản giúp cho những nhà nghiên cứu, những người quan tâm nghiên cứu sâu hơn về KSNB ở Việt Nam.

Điều 39, Luật Kế toán Việt Nam năm 2015 đã khái niệm “KSNB là việc thiết lập và tổ chức thực hiện trong nội bộ đơn vị kế toán các cơ chế, chính sách, quy trình, quy định nội bộ phù hợp với quy định của pháp luật nhằm bảo đảm phòng ngừa, phát hiện xử lý kịp thời rủi ro và đạt được yêu cầu đề ra” [39]. Khái niệm này hướng tới chức năng của KSNB là kịp thời phòng ngừa, phát hiện cũng như xử lý rủi ro có thể xảy ra. KSNB là bộ phận không thể thiếu trong các đơn vị.

Mặc dù các định nghĩa có sự khác nhau nhưng đều thống nhất chung những đặc điểm sau đây về KSNB: *Thứ nhất*, KSNB là một quá trình, KSNB cần thực hiện không ngừng và gắn liền với quá trình hoạt động của DN; *Thứ hai*, KSNB không thay thế được cho nhà quản lý mà chỉ là công cụ hỗ trợ cho nhà quản lý. Một hệ thống KSNB chỉ có thể hữu hiệu khi từng thành viên trong tổ chức hiểu được quyền hạn và nghĩa vụ của mình trong công việc. Tuy nhiên mỗi thành viên tham gia vào tổ chức với khả năng, kiến thức, kinh nghiệm và nhu cầu khác nhau. Do vậy để KSNB hữu hiệu cần phải xác định mối liên hệ, nhiệm vụ và cách thức thực hiện chúng của từng thành viên nhằm thực hiện các mục tiêu của tổ chức; *Thứ ba*, KSNB đảm bảo để DN đạt được mục tiêu. Mỗi hệ thống đều có những tồn tại do sự giới hạn về nguồn lực, trình độ quản lý, sự đồng thuận... Do đó KSNB chỉ là công cụ để DN đảm bảo hợp lý việc đạt được mục tiêu dựa trên các chi phí đã bỏ ra mà không thể đảm bảo một cách tuyệt đối.

Trên cơ sở tổng hợp các quan điểm khác nhau về KSNB thì theo tác giả KSNB là một quá trình được thiết lập, duy trì ở một tổ chức gắn với tất cả các mặt hoạt động nhằm mục đích kiểm soát rủi ro, để đảm bảo hợp lý các mục tiêu: Hiệu quả hoạt động, hiệu lực quản lý, sự tin cậy của BCTC, sự tuân thủ pháp luật và các quy định. KSNB còn là một quá trình mà từ các nhà quản lý đến nhân viên đều có thể chi phối, tác động để đảm bảo tính hữu hiệu của KSNB.

1.2.2. Vai trò của kiểm soát nội bộ trong doanh nghiệp

Xu hướng toàn cầu hóa đã mở ra những cơ hội và thách thức lớn cho DN, đặc biệt là các DN vừa và nhỏ. Với sự đa dạng của hình thức hoạt động SXKD, mức độ tăng trưởng ngày càng cao tại mỗi DN, đặc biệt là quá trình đẩy nhanh việc vốn hóa thị trường vốn của môi trường kinh doanh tại Việt Nam. Hiện nay các nhà đầu tư vốn đang dần tách rời khỏi vai trò quản lý DN vì vậy một hệ thống KSNB vững mạnh đang là nhu cầu cấp thiết, một công cụ hữu hiệu để xác định sự an toàn của nguồn vốn đầu tư, xác định hiệu quả điều hành và kịp thời nắm bắt tình hình hoạt động của DN. KSNB là chức năng thường xuyên của quản lý nhằm giúp cho hoạt động của DN ổn định và hiệu quả. Hoạt động kiểm tra - kiểm soát được tiến hành thường xuyên trong hoạt động của DN. Tính chất thường xuyên được thể hiện rõ nhất từ việc tuân thủ các quy định của DN cũng như của cơ quan nhà nước có thẩm quyền. Do hoạt động kiểm tra - kiểm soát được tiến hành chủ yếu bởi KSNB nên KSNB là một chức năng thường xuyên của DN. KSNB vững mạnh sẽ đem lại cho DN những lợi ích như:

Một là, KSNB giúp bảo vệ tài sản công ty: Mỗi loại tài sản có giá trị và tính chất khác nhau ảnh hưởng nhất định đến hoạt động của từng DN. Hệ thống KSNB không chỉ đề ra các giải pháp mà còn tiến hành thẩm tra chúng để tránh những tổn thất tác động từ môi trường bên trong và bên ngoài. Ngoài ra còn phải xem xét tính hiệu lực, tính phù hợp của giải pháp đó thông qua việc kiểm kê, xác định số lượng, kiểm tra chi tiết hay mời chuyên gia để đánh giá được giá trị thực của tài sản;

Hai là, KSNB đảm bảo thông tin có độ tin cậy cao: KSNB đảm bảo thông tin có độ tin cậy cao, giữ vai trò quan trọng trong các khâu kiểm tra, từ khâu ghi chép trên các chứng từ, đến việc ghi chép vào sổ sách, báo cáo. Bên cạnh đó, hệ thống này cũng chịu trách nhiệm thẩm tra lại các thông tin tài chính nhằm đảm bảo cho chiến lược phát triển của các tổ chức được chính xác hơn.

Ba là, KSNB là phương tiện để tối ưu hóa các nguồn lực: Chủ thể quản lý (nhà quản lý, ban giám đốc,...) là người chịu trách nhiệm chính trong việc đề ra các chuẩn mực để sử dụng nguồn nhân lực tiết kiệm và hiệu quả. KSNB là phương tiện để tối ưu hóa các nguồn lực, hiện thực hóa các tiêu chuẩn thông qua việc xem xét tình trạng cơ sở vật chất có đủ tiêu chuẩn không, các thủ tục có nhanh gọn hay không, nhân sự thừa hay thiếu, năng lực chuyên môn của từng bộ phận đã phù hợp với công việc hay chưa,... Bên cạnh đó, hệ thống này cũng hỗ trợ đắc lực cho các nhà quản lý trong việc hoàn thành dự án, tạo uy tín cho cơ quan, tổ chức. Thông qua việc xem xét đánh giá KSNB, các nhà đầu tư có thể đánh giá phần nào mức độ an toàn đối với khoản đầu tư của mình. Các KTV bên ngoài cũng dựa vào KSNB để giảm bớt công việc của mình tại DN, giúp giảm bớt thời gian làm việc, chi phí kiểm toán

Thông thường, khi DN phát triển lên thì lợi ích của một hệ thống KSNB cũng trở nên to lớn hơn vì người chủ DN sẽ gặp nhiều khó khăn hơn trong việc giám sát và kiểm soát các rủi ro này nếu chỉ dựa vào kinh nghiệm giám sát trực tiếp của bản thân. Đối với những công ty mà có sự tách biệt lớn giữa người quản lý và cổ đông, một hệ thống KSNB vững mạnh sẽ góp phần tạo nên sự tin tưởng cao của cổ đông. Xét về điểm này, KSNB vững mạnh là một nhân tố của một hệ thống quản trị DN vững mạnh, và điều này rất quan trọng đối với công ty có nhà đầu tư bên ngoài. Các nhà đầu tư sẽ thường trả giá cao hơn cho những công ty có rủi ro thấp hơn.

1.2.3. Các yếu tố cấu thành kiểm soát nội bộ

Theo quan điểm của Liên đoàn Kế toán quốc tế (IFAC) “Hệ thống kiểm soát nội bộ gồm 3 yếu tố: Môi trường kiểm soát; Hệ thống thông tin; Thủ tục kiểm soát” [63]. Môi trường kiểm soát là thành phần quan trọng ảnh hưởng tới hệ thống KSNB của đơn vị. Các nhân tố trong môi trường kiểm soát bao gồm: Đặc thù về quản lý; cơ cấu tổ chức; chính sách nhân sự; công tác kế hoạch; uỷ ban kiểm soát, kiểm toán nội bộ (KTNB) và môi trường bên ngoài. Hệ thống thông tin của đơn vị bao gồm cả thông tin tài chính và phi tài chính trong đó thông tin tài chính kế toán đóng vai trò trung tâm có mối liên hệ mật thiết và chi phối tới mọi hệ thống thông tin khác kể cả bên trong và ngoài đơn vị. Hệ thống thông tin kế toán bao gồm: Hệ thống chứng từ kế toán, hệ thống sổ sách kế toán, hệ thống tài khoản và các báo cáo kế toán. Các thủ tục kiểm soát bao gồm những chính sách, thủ tục được thiết lập và thực hiện bởi ban lãnh đạo DN nhằm ngăn ngừa hạn chế tới mức thấp nhất những rủi ro phát sinh trong các hoạt động của DN. Ở những đơn vị khác nhau thì các thủ tục kiểm soát cũng khác nhau, tuy nhiên chúng đều được thiết lập dựa trên ba nguyên tắc: Nguyên tắc phân công phân nhiệm, nguyên tắc bất kiêm nhiệm, nguyên tắc ủy quyền và phê chuẩn

Năm 1992, khi báo cáo COSO xuất hiện thì các thành phần của KSNB thay đổi, bao gồm năm thành phần: “Môi trường kiểm soát; Quy trình đánh giá rủi ro; Hoạt động kiểm soát; Thông tin và truyền thông; và Giám sát” [57]. So với khái niệm trước đây của IFAC, khái niệm của COSO đã bổ sung 2 yếu tố là đánh giá rủi ro và giám sát. Sự mở rộng này xuất phát từ thực tế khách quan là rủi ro gia tăng nhanh chóng do đó KSNB cần hướng đến kiểm soát rủi ro để bảo đảm khả năng hiện thực hóa mục tiêu của đơn vị. Do vai trò của KSNB ngày càng quan trọng đối với nhà quản lý trong bối cảnh rủi ro gia tăng, giám sát KSNB để bảo đảm KSNB đã thiết kế và vận hành hữu hiệu cũng trở nên cần thiết. Do đó COSO đã phát triển KSNB thêm 2 yếu tố là đánh giá rủi ro và giám sát. Từ đó đến nay, năm thành phần KSNB được nhiều nhà nghiên cứu và các quốc gia áp dụng rộng rãi trong nghiên cứu. Kế thừa 5 thành phần trên, hệ thống COSO 2013 tiếp tục ra đời, đã mở rộng và cho ra 17 nguyên tắc điển giải cho những khái niệm cơ bản liên quan đến mỗi thành phần đó. Tất cả 17 nguyên tắc áp dụng cho mỗi phạm trù mục tiêu chung và cho cả những mục tiêu riêng rẽ bên trong mỗi một phạm trù. Các bộ phận cấu thành hệ thống KSNB theo COSO 1992:

Môi trường kiểm soát: Tạo ra sắc thái chung trong đơn vị - nơi mỗi người tiến hành các hoạt động và thực hiện nghĩa vụ kiểm soát của mình. Chính môi trường kiểm soát làm nền tảng cho các thành phần khác của KSNB.

Đánh giá rủi ro: Mỗi đơn vị phải ý thức được và đối phó với rủi ro mà mình gặp phải. Tiền đề cho việc đánh giá rủi ro là việc đặt ra mục tiêu (bao gồm mục tiêu chung và mục tiêu cụ thể cho từng hoạt động của DN). Đánh giá rủi ro là việc nhận dạng và phân tích các rủi ro đe dọa các mục tiêu của mình. Trên cơ sở nhận dạng và phân tích các rủi ro, nhà quản lý sẽ xác định rủi ro nên được xử lý như thế nào.

Hoạt động kiểm soát: Là những chính sách và thủ tục để đảm bảo cho các chỉ thị của nhà quản lý được thực hiện. Hoạt động kiểm soát diễn ra trong toàn đơn vị ở mọi cấp độ và mọi hoạt động.

Thông tin và truyền thông: Các thông tin cần thiết phải được nhận dạng, thu thập và trao đổi trong đơn vị dưới hình thức và thời gian thích hợp để giúp mọi người trong đơn vị thực hiện được nhiệm vụ của mình. Thông tin và truyền thông tạo ra báo cáo, chứa đựng các thông tin cần thiết cho việc quản lý và kiểm soát đơn vị. Sự trao đổi thông tin hữu hiệu đòi hỏi phải diễn ra theo nhiều hướng: Từ cấp trên xuống cấp dưới, từ dưới lên trên và giữa các cấp với nhau. Mỗi cá nhân cần hiểu rõ vai trò của mình trong KSNB cũng như hoạt động của cá nhân có tác động tới công

việc của người khác như thế nào. Ngoài ra, cũng cần có sự trao đổi hữu hiệu giữa đơn vị với các đối tượng bên ngoài như khách hàng, nhà cung cấp, cổ đông và các cơ quan quản lý.

Giám sát: Là quá trình đánh giá chất lượng của KSNB qua thời gian. Những khiếm khuyết của KSNB cần được báo cáo lên cấp trên và điều chỉnh lại khi cần thiết. Trong môi trường kiểm soát, nhà quản lý đánh giá rủi ro đe dọa đến việc đạt được các mục tiêu cụ thể. Hoạt động kiểm soát được tiến hành nhằm đảm bảo rằng các chỉ thị của nhà quản lý nhằm đối phó với rủi ro được thực hiện trong thực tế. Trong khi đó, các thông tin thích hợp cần phải được thu thập và quá trình trao đổi thông tin diễn ra thông suốt trong toàn bộ tổ chức. Quá trình trên sẽ được giám sát và điều chỉnh lại khi cần thiết.

Các bộ phận cấu thành KSNB theo quan điểm COSO 2013 có sự đồng nhất với VSA số 315. Các thành phần của KSNB bao gồm:

Môi trường kiểm soát: Môi trường kiểm soát bao gồm các tiêu chuẩn, quy trình và cấu trúc của tổ chức, cung cấp nền tảng cho việc thực hiện KSNB tổ chức. Con người chính là yếu tố trung tâm, quan trọng nhất trong môi trường kiểm soát. Cần xây dựng một môi trường văn hóa đạo đức cho DN mà trong đó ban quản lý là những người đi đầu thực hiện, thể hiện tính trung thực, giá trị đạo đức để lan tỏa xuống toàn DN. Việc phát triển nguồn nhân lực là vô cùng quan trọng. Có được nguồn nhân lực có trình độ chuyên môn cao, năng động sáng tạo, thích ứng linh hoạt với vị trí công việc và có sự gắn bó lâu dài cùng sự phát triển của tổ chức sẽ tạo ra một lợi thế quan trọng trong hoạt động kinh doanh của DN. Tuy nhiên môi trường kiểm soát tốt chưa thể đảm bảo cho các quá trình kiểm soát và cả hệ thống KSNB là tốt. Song môi trường kiểm soát không thuận lợi sẽ ảnh hưởng lớn đến tính hiệu lực, hiệu quả của hệ thống KSNB. Một số nhân tố chính thuộc về môi trường kiểm soát.

Yêu cầu thực thi tính chính trực và các giá trị đạo đức: Đây là những yếu tố then chốt ảnh hưởng đến hiệu quả của việc thiết kế, vận hành và giám sát các kiểm soát; Tính chính trực và hành vi đạo đức là sản phẩm của chuẩn mực về hành vi và đạo đức của đơn vị cũng như việc truyền đạt và thực thi các chuẩn mực này trong thực tế. Việc thực thi tính chính trực và các giá trị đạo đức bao gồm các nội dung như biện pháp của Ban Giám đốc (BGD) để loại bỏ hoặc giảm thiểu các động cơ xúi giục nhân viên tham gia vào các hành động thiếu trung thực, bất hợp pháp, hoặc phi đạo đức. Việc truyền đạt các chính sách của đơn vị về tính chính trực và các giá

trị đạo đức có thể bao gồm truyền đạt tới nhân viên các chuẩn mực hành vi thông qua các chính sách của đơn vị, các quy tắc đạo đức và bằng tấm gương điển hình.

Sự độc lập của bộ phận kiểm tra: Sự độc lập tương đối của từng cá nhân, thành viên thực hiện nhiệm vụ kiểm tra, kiểm soát. Đảm bảo không bị các lợi ích khác chi phối để đáp ứng cho mỗi nhiệm vụ cụ thể.

Sự tham gia của Ban quản trị: Ban quản trị có ảnh hưởng đáng kể đến nhận thức về kiểm soát của đơn vị. Ban quản trị có trách nhiệm quan trọng và trách nhiệm đó được đề cập trong các quy định do Ban quản trị ban hành. Ngoài ra, Ban quản trị còn có trách nhiệm giám sát việc thiết kế các thủ tục soát xét tính hiệu quả của KSNB của đơn vị.

Triết lý và phong cách điều hành của Ban Giám đốc: Triết lý và phong cách điều hành của BGD có nhiều đặc điểm: Quan điểm và hành động của BGD về việc lập và trình bày BCTC; Cách tiếp cận đối với việc quản lý và chấp nhận rủi ro kinh doanh; Quan điểm đối với việc xử lý thông tin, công việc kế toán và nhân sự.

Cơ cấu tổ chức: Cơ cấu tổ chức trong đơn vị phản ánh việc phân chia quyền lực, trách nhiệm và nghĩa vụ của mọi người trong tổ chức cũng như mối quan hệ hợp tác, phối hợp, kiểm soát và chia sẻ thông tin lẫn nhau giữa những người khác nhau trong cùng một tổ chức. Một cơ cấu tổ chức hợp lý không những giúp cho sự chỉ đạo, điều hành của nhà quản lý được thực hiện thông suốt mà còn giúp cho việc kiểm soát lẫn nhau được duy trì thường xuyên và chặt chẽ hơn. Cơ cấu tổ chức được xây dựng hợp lý trong đơn vị sẽ tạo môi trường kiểm soát tốt và đảm bảo một hệ thống hoạt động xuyên suốt từ trên xuống dưới trong việc ban hành các quyết định. Sự phù hợp của cơ cấu tổ chức phụ thuộc một phần vào quy mô và đặc điểm hoạt động của đơn vị.

Phân công quyền hạn và trách nhiệm: Cách thức phân công quyền hạn và trách nhiệm đối với các hoạt động; cách thức thiết lập trình tự hệ thống báo cáo và sự phân chia quyền hạn và trách nhiệm giữa các cấp. Việc phân công quyền hạn và trách nhiệm có thể bao gồm các chính sách liên quan đến thông lệ phổ biến, hiểu biết và kinh nghiệm của các nhân sự chủ chốt, và các nguồn lực được cung cấp để thực hiện nhiệm vụ. Ngoài ra, việc phân công có thể bao gồm các chính sách và trao đổi thông tin để đảm bảo rằng tất cả nhân viên đều hiểu được mục tiêu của đơn vị, hiểu được hành động của mỗi cá nhân có liên quan với nhau như thế nào và đóng góp như thế nào vào các mục tiêu đó, và nhận thức được mỗi cá nhân sẽ chịu trách nhiệm như thế nào và chịu trách nhiệm về cái gì

Các chính sách và thông lệ về nhân sự: Các chính sách và thông lệ liên quan đến các hoạt động tuyển dụng, định hướng, đào tạo, đánh giá, hướng dẫn, thăng tiến nhân viên, lương, thưởng và các biện pháp khắc phục sai sót. Con người là chủ thể trong mọi hoạt động của tổ chức, là yếu tố quan trọng nhất trong bất cứ hoạt động nào kể cả hoạt động kiểm soát. Nếu đội ngũ nhân viên, lực lượng lao động trong đơn vị có năng lực, đáng tin cậy thì có quá trình kiểm soát khác có thể không cần thiết nhưng vẫn đảm bảo hoạt động tốt và BCTC có cơ sở tin cậy. Nhưng nếu lực lượng nhân viên yếu kém về năng lực và không trung thực thì dù có tồn tại nhiều quá trình kiểm soát cũng không thể đảm bảo rằng hệ thống kiểm soát là có hiệu quả. Ngay khi con người có năng lực và trung thực nhưng khi các vấn đề về cá nhân không được thỏa mãn thì họ có thể sinh ra chán nản và có thể làm rối loạn trong việc thực thi công việc của họ cũng như việc thực hiện các mục tiêu của đơn vị, tổ chức. Vì tầm quan trọng của con người trong các hoạt động của tổ chức nên một chính sách nhân sự được xem là hợp lý khi những chính sách về tuyển dụng, huấn luyện sử dụng, đánh giá, đề bạt, khen thưởng và kỷ luật nhân sự được rõ ràng.

Sự tồn tại của môi trường kiểm soát thỏa đáng có thể là một yếu tố tích cực của đơn vị. Tuy nhiên, một môi trường kiểm soát thỏa đáng có thể giúp giảm rủi ro do gian lận nhưng không thể ngăn chặn hoàn toàn gian lận. Ngược lại, những khiếm khuyết trong môi trường kiểm soát có thể làm giảm hiệu quả của các kiểm soát, nhất là đối với gian lận. Hiệu quả của việc thiết kế môi trường kiểm soát liên quan đến sự tham gia của Ban quản trị chịu ảnh hưởng bởi các vấn đề như: Sự độc lập của Ban quản trị đối với BGD và khả năng đánh giá hoạt động của BGD; Hiểu biết của Ban quản trị về các nghiệp vụ kinh doanh của đơn vị; Mức độ Ban quản trị đánh giá về tính phù hợp của BCTC đối với khuôn khổ về lập và trình bày BCTC được áp dụng.

Đánh giá rủi ro: Đánh giá rủi ro là một quy trình tác động lẫn nhau nhằm nhận diện và phân tích các rủi ro để đạt được các mục tiêu của tổ chức, hình thành nền tảng cho việc quyết định các rủi ro nên được quản lý như thế nào. Đánh giá rủi ro có tác động mạnh và cùng chiều với hiệu quả hoạt động của DN. Do vậy, các DN cần tăng cường đánh giá và kiểm soát rủi ro, cần chủ động trong việc nhận diện rủi ro, xây dựng quy trình đánh giá và phân tích các rủi ro đó, từ đó xây dựng các chiến lược để giảm thiểu tác hại của rủi ro đến hoạt động kinh doanh. Nhà quản lý cần nhắc những thay đổi có thể xảy ra của môi trường bên ngoài cũng như bên trong tổ chức; những thay đổi này có thể cản trở khả năng đạt được các mục tiêu... Trên

thực tế, mỗi DN đều phải thường xuyên đối mặt với nhiều rủi ro từ bên trong và bên ngoài. Do đó, việc đánh giá rủi ro sẽ đạt chất lượng nếu: Ban lãnh đạo quan tâm và khuyến khích nhân viên quan tâm phát hiện, đánh giá và phân tích định lượng tác hại của các rủi ro hiện hữu và tiềm tàng; DN đã đề ra các biện pháp, kế hoạch, quy trình hành động cụ thể nhằm giảm thiểu tác động của rủi ro đến một giới hạn chấp nhận nào đó; hoặc DN đã có biện pháp để toàn bộ nhân viên nhận thức rõ ràng về tác hại của rủi ro cũng như giới hạn rủi ro tối thiểu mà đơn vị có thể chấp nhận được; DN đã đề ra mục tiêu tổng thể cũng như chi tiết để mọi nhân viên có thể lấy đó làm cơ sở tham chiếu khi triển khai công việc. KSNB cần được điều chỉnh để có thể xử lý thỏa đáng các rủi ro mới phát sinh hoặc các rủi ro trước đó không kiểm soát được.

Hoạt động kiểm soát: Các hoạt động kiểm soát là các hành động được thiết lập bởi các chính sách và thủ tục để đảm bảo những chỉ dẫn của nhà quản lý trong việc giảm thiểu rủi ro để đạt được các mục tiêu. Các hoạt động kiểm soát nên là một phần không thể tách rời trong các tác nghiệp hàng ngày của một DN. Một hệ thống KSNB có hiệu quả cần có cơ cấu kiểm soát đúng đắn với các hoạt động kiểm soát được xác định ở tất cả các cấp của tổ chức và tại rất nhiều giai đoạn của quá trình hoạt động, bao gồm cả môi trường công nghệ. Khi tiến hành kiểm soát thì các hành động kiểm soát phải đạt được những nội dung sau: Phân chia trách nhiệm thích hợp là khi phân chia không cho phép một cá nhân hay một bộ phận nào được thực hiện toàn bộ quy trình nghiệp vụ mà phải phân chia cho nhiều bộ phận tham gia. Phê chuẩn đúng đắn yêu cầu tất cả các nghiệp vụ hoạt động đều phải được phê chuẩn bởi các cấp quản lý trong phạm vi quyền hạn cho phép. Riêng đối với phê chuẩn cụ thể thì người quản lý phải phê chuẩn cho từng nghiệp vụ một cách cụ thể. Kiểm soát chứng từ: Biểu mẫu chứng từ đầy đủ, rõ ràng; Đánh số trước liên tục; Lập kịp thời; Lưu chuyển chuyển chứng từ khoa học; Bảo quản và lưu trữ chứng từ. Kiểm soát sổ sách: Thiết kế sổ sách; Ghi chép kịp thời, chính xác; Bảo quản và lưu trữ. Kiểm soát vật chất: Phải hạn chế được việc tiếp cận tài sản bằng cách sử dụng các thiết bị bảo vệ, hạn chế người tiếp cận và bảo vệ thông tin. Kiểm kê đúng giá trị của tài sản, xác định được quyền đối với tài sản đó. Kiểm tra độc lập việc thực hiện: Khi tiến hành kiểm tra lại việc thực hiện các loại thủ tục kiểm soát, để có thể phát hiện các biến động bất thường, tìm ra nguyên nhân và xử lý kịp thời.

Các hoạt động kiểm soát là những chính sách, quy định thủ tục về kỹ thuật nghiệp vụ giúp cho việc thực hiện các chỉ đạo của nhà quản lý. Nó đảm bảo các hoạt động cần thiết để quản lý các rủi ro có thể phát sinh trong quá trình thực hiện

các mục tiêu của DN. Các hoạt động kiểm soát được thiết kế phù hợp với từng loại nghiệp vụ và với đặc điểm của đơn vị nên rất khác nhau giữa các đơn vị và các nghiệp vụ. Các hoạt động kiểm soát được xây dựng theo 3 nguyên tắc chỉ đạo: *Thứ nhất*: Về nguyên tắc phân công, phân nhiệm. Trong một tổ chức có nhiều người tham gia thì các công việc cần phải được phân công cho tất cả mọi người, không để trình trạng một số người làm quá nhiều việc trong khi một số khác lại không có người làm. Theo nguyên tắc này, trách nhiệm và công việc cần được phân loại cụ thể cho nhiều bộ phận và cho nhiều người trong bộ phận. Việc phân công phân nhiệm rõ ràng tạo sự chuyên môn hóa trong công việc, sai sót ít xảy ra và khi xảy ra thường dễ phát hiện. Mục đích của nguyên tắc này là không để cho cá nhân hay bộ phận nào có thể kiểm soát được mọi mặt của nghiệp vụ. Khi đó, công việc của người này được kiểm soát tự động bởi công việc của một nhân viên khác. Phân công công việc làm giảm rủi ro xảy ra gian lận và sai sót, đồng thời tạo điều kiện nâng cao chuyên môn của nhân viên. *Thứ hai*: Nguyên tắc bất kiêm nhiệm. Nguyên tắc này quy định sự cách ly thích hợp về trách nhiệm trong các nghiệp vụ có liên quan nhằm ngăn ngừa các sai phạm và hành vi lạm dụng quyền hạn. Đặc biệt, trong những trường hợp sau, nguyên tắc bất kiêm nhiệm phải được tôn trọng: Bất kiêm nhiệm trong việc bảo vệ tài sản với kế toán. Bất kiêm nhiệm trong việc phê chuẩn các nghiệp vụ kinh tế với việc thực hiện các nghiệp vụ đó. Bất kiêm nhiệm giữa việc điều hành với trách nhiệm ghi sổ. *Thứ ba*: Nguyên tắc ủy quyền và phê chuẩn. Để thỏa mãn các mục tiêu kiểm soát thì tất cả các nghiệp vụ kinh tế phải được phê chuẩn đúng đắn. Trong một tổ chức, nếu ai cũng làm mọi việc thì sẽ xảy ra hỗn loạn, phức tạp. Phê chuẩn là biểu hiện cụ thể của việc quyết định và giải quyết một công việc trong phạm vi nhất định. Sự phê chuẩn được thực hiện qua 2 loại: Phê chuẩn chung: Được thực hiện thông qua việc xây dựng các chính sách chung về những mặt hoạt động cụ thể cho các cán bộ cấp dưới tuân thủ. Phê chuẩn cụ thể: Được thực hiện cho từng nghiệp vụ kinh tế riêng biệt. Phê chuẩn cụ thể được áp dụng đối với những nghiệp vụ có số tiền lớn hoặc quan trọng, những nghiệp vụ không thường xuyên xảy ra

Hệ thống thông tin và truyền thông: Thông tin và truyền thông cần được thực hiện xuyên suốt theo chiều từ trên xuống và từ dưới lên, giúp cho mọi nhân viên đều nhận được những thông tin cần thiết, hiểu rõ thông điệp từ nhà quản lý cấp cao. Chất lượng hệ thống thông tin chỉ đạt được khi các nội dung sau được đảm bảo: DN thường xuyên cập nhật các thông tin quan trọng cho ban lãnh đạo và

những người có thẩm quyền. Hệ thống truyền thông của DN đảm bảo cho nhân viên ở mọi cấp độ đều có thể hiểu và nắm rõ các nội quy, chuẩn mực của tổ chức; đảm bảo thông tin được cung cấp kịp thời, chính xác đến các cấp có thẩm quyền theo quy định. DN đã thiết lập các kênh thông tin nóng, cho phép nhân viên báo cáo về các hành vi, sự kiện bất thường có khả năng gây thiệt hại cho DN. DN đã lắp đặt hệ thống bảo vệ số liệu phòng ngừa sự truy cập, tiếp cận của những người không có thẩm quyền. DN đã xây dựng các chương trình, kế hoạch phòng chống thiên tai, hiểm họa hoặc kế hoạch ứng cứu sự cố mất thông tin số liệu. Một hệ thống KSNB đòi hỏi phải có các kênh thông tin hiệu quả, đảm bảo truyền tải đúng đối tượng. Kênh thông tin theo chiều từ dưới lên đảm bảo thông tin được báo cáo tới Hội đồng quản trị (HĐQT) và BGD để họ nhận biết được các rủi ro kinh doanh và kết quả hoạt động. Kênh thông tin theo chiều từ trên xuống đảm bảo các mục tiêu, chiến lược, kỳ vọng và thủ tục chính sách được truyền đến các cấp quản lý thấp hơn và nhân sự liên quan. Cuối cùng thông tin liên lạc giữa các phòng ban, bộ phận chia sẻ thông tin và phối hợp hoạt động hiệu quả. Một hệ thống KSNB hiệu quả cần có các kênh liên lạc hiệu quả để đảm bảo tất cả nhân viên của DN hiểu thấu đáo và tuân thủ theo các chính sách, thủ tục có liên quan đến nhiệm vụ và trách nhiệm của mình

Hệ thống giám sát và thẩm định: Giám sát kiểm soát là quy trình đánh giá hiệu quả hoạt động của KSNB trong từng giai đoạn. Quy trình này bao gồm việc đánh giá tính hiệu quả của các kiểm soát một cách kịp thời và tiến hành các biện pháp khắc phục cần thiết. BGD thực hiện việc giám sát các kiểm soát thông qua các hoạt động liên tục, các đánh giá riêng biệt hoặc kết hợp cả hai. Các hoạt động giám sát liên tục thường gắn liền với các hoạt động lặp đi lặp lại của một đơn vị và bao gồm các hoạt động quản lý và giám sát thường xuyên. Các hoạt động giám sát của BGD cũng sử dụng những thông tin thu thập từ bên ngoài như các khiếu nại của khách hàng và các ý kiến của cơ quan quản lý có thể cho thấy các vấn đề hoặc các lĩnh vực cần cải thiện. Trách nhiệm quan trọng của BGD là thiết lập và duy trì KSNB một cách thường xuyên. Việc BGD giám sát các kiểm soát bao gồm việc xem xét liệu các kiểm soát này có đang hoạt động như dự kiến và liệu có được thay đổi phù hợp với sự thay đổi của đơn vị hay không. Việc giám sát các kiểm soát có thể bao gồm các hoạt động như: BGD soát xét liệu bảng đối chiếu với ngân hàng đã được lập kịp thời hay chưa, KTV nội bộ đánh giá sự tuân thủ của nhân viên phòng kinh doanh đối với các quy định của đơn vị về hợp đồng bán hàng, bộ phận pháp lý giám sát sự tuân thủ các chuẩn mực đạo đức và chính sách hoạt động của đơn vị....

Việc giám sát cũng là để đảm bảo rằng các kiểm soát tiếp tục hoạt động một cách hiệu quả theo thời gian. KTV nội bộ hoặc nhân sự thực hiện những chức năng tương tự có thể tham gia vào việc giám sát các kiểm soát của đơn vị thông qua các đánh giá riêng rẽ. Thông thường, những người này cung cấp thông tin một cách đều đặn về hoạt động của KSNB, và tập trung sự chú ý vào việc đánh giá tính hiệu quả của KSNB, và trao đổi thông tin về các điểm mạnh, điểm yếu cũng như đưa ra các khuyến nghị để cải thiện KSNB. Khi thực hiện hoạt động giám sát, BGD cũng có thể xem xét các trao đổi thông tin từ KTV độc lập liên quan đến KSNB

Trong quá trình nghiên cứu đề tài tác giả đã tiếp cận cơ sở lý thuyết KSNB theo quan điểm của COSO vì đây là quan điểm được sử dụng phổ biến trong các công trình nghiên cứu khoa học, các giáo trình cũng như các quy định của các cơ quan chức năng. KSNB gồm 5 yếu tố cấu thành: Môi trường kiểm soát; Đánh giá rủi ro; Hoạt động kiểm soát; Thông tin và truyền thông; Hoạt động giám sát.

1.3. Kinh nghiệm về kiểm soát nội bộ tại một số doanh nghiệp trên thế giới và Việt Nam

1.3.1. Khái quát chung về kiểm soát nội bộ tại một số các doanh nghiệp trên thế giới

Tác giả Nguyễn Thanh Thúy đã cho thấy kinh nghiệm về KSNB tại một số các DN trên thế giới như sau [46]

Tại Mỹ: Tập đoàn kinh tế theo mô hình công ty mẹ - công ty con ở Mỹ có bề dày lịch sử phát triển hàng trăm năm nay và trở thành một trong những nhân tố quan trọng thúc đẩy sự phát triển kinh tế quốc dân. KSNB có các đặc điểm chủ yếu như sau:

Về môi trường kiểm soát: Trách nhiệm xây dựng và vận hành KSNB tại DN thuộc về cán bộ quản lý cấp cao. Các quy tắc kiểm soát trong Luật Sarbanes – Oxley (SOX) năm 2002 quy định một loạt các quy trình nội bộ nhằm bảo vệ các nhà đầu tư và các công ty đại chúng bằng cách buộc các công ty này phải đảm bảo cung cấp thông tin tài chính một cách chính xác [23]. Mục 302 Luật SOX quy định các thành viên ký tên trên BCTC phải xác nhận rằng họ chịu trách nhiệm trong việc xây dựng và duy trì các biện pháp KSNB, có trách nhiệm đánh giá hiệu quả của các biện pháp KSNB của công ty. Mục 404 Luật SOX yêu cầu Ban điều hành báo cáo về các biện pháp KSNB của công ty trong báo cáo thường niên, xác nhận trách nhiệm của Ban điều hành trong việc thiết lập, duy trì KSNB và các thủ tục BCTC phù hợp đồng thời đánh giá hiệu quả của KSNB và các quy trình BCTC. Cơ cấu tổ chức của

các DN gồm: Công ty mẹ thành lập một HĐQT, HĐQT có quyền nhân danh công ty để thực hiện mọi vấn đề liên quan đến công ty bao gồm xác định và thực hiện mục tiêu, thực hiện nhiệm vụ và quyền lợi của công ty. HĐQT bao gồm các thành viên trong nội bộ và các thành viên độc lập. Thành viên độc lập ở ngoài công ty hầu hết là những người đã hoặc đang đảm nhiệm chức vụ chủ tịch HĐQT hoặc giám đốc của công ty khác, có hiểu biết sâu rộng về nhiều lĩnh vực. Việc đưa các thành viên bên ngoài vào HĐQT nhằm mục đích tăng cường sự kiểm soát từ bên ngoài, giảm thiểu rủi ro về sự lạm quyền của các thành viên trong nội bộ công ty. HĐQT thường thành lập một số ban do các thành viên của HĐQT phụ trách, bao gồm: Ủy ban tài chính, ủy ban tổ chức, ủy ban kiểm toán. Chính sách nhân sự thường theo mô hình mở, có nghĩa là người lao động được tự do chuyển sang đơn vị khác sau khi hoàn tất các thủ tục. Khi tuyển dụng thường tuyển chọn những nhân viên có sẵn bằng cấp chuyên môn làm việc được ngay cho vị trí yêu cầu, đơn vị chỉ đào tạo nâng cao tay nghề cho nhân viên trong trường hợp phục vụ cho mục tiêu của DN. Trong quá trình làm việc các DN luôn khuyến khích nhân viên sáng tạo, đổi mới để mang lại hiệu quả trong công việc bằng các chính sách đãi ngộ phù hợp. Chính sách đãi ngộ tổng thể đối với người lao động của các DN gồm: khen thưởng theo thành tích; đãi ngộ phát triển nghề nghiệp và môi trường làm việc. Chế độ đãi ngộ ở mỗi công ty là khác nhau tùy theo văn hóa công ty và cách mà công ty quản lý con người.

Về đánh giá rủi ro: Ủy ban quản lý rủi ro cũng là một bộ phận được thiết lập nhằm mục đích giúp việc cho HĐQT, thường bao gồm từ 4 đến 5 thành viên trong đó toàn bộ hoặc phần lớn là thành viên HĐQT không tham gia điều hành để giúp HĐQT nhận diện các rủi ro lớn mà đơn vị phải đối mặt, thiết lập hệ thống đánh giá rủi ro và đảm bảo chúng hoạt động hiệu quả, trên cơ sở đó thiết lập các chính sách cũng như thủ tục để đối phó với rủi ro.

Về thông tin và truyền thông: Hệ thống thông tin kế toán đóng vai trò đặc biệt quan trọng. Hệ thống kế toán tại các DN mang tính linh hoạt cao trong đó chuẩn mực kế toán đóng vai trò chủ đạo, chi phối tới toàn bộ hệ thống kế toán.

Về thủ tục kiểm soát: Phương thức kiểm soát chủ yếu của công ty mẹ với các công ty thành viên là công ty mẹ ủy quyền ra quyết định cho HĐQT các công ty thành viên, mỗi công ty thành viên phải hoạt động như một công ty hoạt động độc lập trong khuôn khổ và các chính sách và mục tiêu do công ty mẹ đề ra. Ba lĩnh vực kiểm soát chính của công ty mẹ xuống các công ty thành viên bao gồm kiểm soát vốn, kiểm soát chi phí và kiểm soát vay nợ.

Về hoạt động giám sát: Bộ phận thực hiện chức năng giám sát tại các đơn vị này chính là Ủy ban kiểm toán. Ủy ban kiểm toán có nhiệm vụ thực hiện kiểm tra, giám sát các hoạt động tài chính, kiểm tra, thẩm định các BCTC nội bộ, giám sát việc thực hiện kiểm toán và quy trình kế toán, thực hiện các quyết định của HĐQT, thực hiện điều lệ và quy chế.

Tại Nhật Bản: Keiretsu là mạng lưới công ty ở Nhật kết nối với nhau thông qua việc mua bán nội bộ, quản trị lẫn nhau hết sức chặt chẽ và nắm giữ cổ phiếu của nhau. KSNB có các đặc điểm sau [46]:

Về môi trường kiểm soát. Các nhà lãnh đạo cấp cao trong các DN Nhật Bản nói chung đều đặt ra triết lý kinh doanh cho DN và được coi như sứ mệnh của DN trong sự nghiệp kinh doanh, là mục tiêu xuyên suốt, định hướng cho DN phát triển lâu dài. Mọi thành viên trong DN luôn gắn kết với nhau trên tinh thần chia sẻ trách nhiệm hơn là bởi hệ thống quyền lực. Triết lý kinh doanh của các DN Nhật Bản được hình thành trên cơ sở đề cao ý nghĩa cộng đồng và phù hợp với các chuẩn mực xã hội, hướng tới những giá trị mà xã hội tôn vinh. Các DN Nhật Bản khi hoạch định chiến lược kinh doanh luôn coi đào tạo nhân lực và sử dụng tốt con người là khâu trung tâm. Các nhà quản lý trong các DN không đẩy nhân viên vào tình trạng bị thách đố do không theo kịp sự cải cách quản lý hay tiến bộ của khoa học công nghệ mà chủ động có kế hoạch ngay từ khi tuyển dụng và định kỳ đào tạo nâng cao trình độ chuyên môn nghiệp vụ cho nhân viên. Các hình thức đào tạo rất đa dạng, nhưng chú trọng hình thức đào tạo nội bộ mang tính thực tiễn cao, thực hiện đào tạo chéo trong nội bộ DN, luân chuyển nhân viên qua nhiều vị trí công tác. Việc sử dụng nhân sự, luân chuyển và đề bạt từ dưới lên cũng là một hình thức giúp cho nhân viên hiểu rõ yêu cầu và đặc thù của từng vị trí để họ xác định cách hợp tác tốt với nhau, hiểu được quy trình chung và trách nhiệm về kết quả cuối cùng, cũng như thuận lợi, khó khăn khi được đề bạt. Với chính sách nhân sự nêu trên, các DN Nhật Bản đã giảm thiểu các áp lực đối với nhân viên về phát sinh các sai sót và gian lận.

Về thủ tục kiểm soát: Sự kiểm soát của công ty mẹ đối với các công ty con trong Keiretsu chủ yếu tập trung vào kiểm soát vốn, công nghệ, thông tin, thị trường và kế hoạch kinh doanh. Tất cả các quy định thủ tục kiểm soát đều được lập ra từ công ty mẹ và được định hướng, hướng dẫn tới các công ty con tùy theo mức độ kiểm soát của công ty mẹ với công ty con.

Tại Trung Quốc: Hiện nay 10 Tập đoàn và Tổng công ty lớn nhất của Trung Quốc đều là các DN Nhà nước. KSNB các DN ở Trung Quốc có đặc điểm sau [46]:

Về môi trường kiểm soát: Để kiểm tra việc sử dụng vốn Nhà nước tại các DN, tháng 3/2003 Trung Quốc đã thành lập Ủy ban giám sát và quản lý tài sản Nhà nước (SASAC) có chức năng giám sát và quản lý các tài sản thuộc sở hữu Nhà nước. SASAC cử ban kiểm soát xuống giám sát DN và phụ trách các công việc hàng ngày của ban kiểm soát tại các DN. Do đó có thể thấy rằng SASAC có ảnh hưởng rất lớn đến KSNB của DN. Cơ cấu tổ chức thường bao gồm: HĐQT, BGD và Bộ phận kiểm soát. Nhiều DN còn chưa hình thành Đại hội đồng cổ đông, HĐQT và Ban kiểm soát. Công ty mẹ thường là DN Nhà nước. KSNB còn một số hạn chế như: Chưa xây dựng được cơ chế khuyến khích người lao động làm việc có hiệu quả, chưa xây dựng được cơ chế tự chịu trách nhiệm trong việc sử dụng các nguồn lực. HĐQT của một số DN còn dưới quyền Tổng giám đốc, một số thành viên thuộc HĐQT còn được xây dựng từ cán bộ dưới quyền giám đốc, thậm chí nếu có BGD gồm thành viên từ bên ngoài vào thì họ cũng do cán bộ dưới quyền giám đốc chỉ định nên thiếu những thông tin độc lập, khách quan từ bên ngoài trong quá trình hoạt động. Việc giám sát tài chính nội bộ được thực hiện bởi các phòng ban tài chính trong DN. Ban kiểm soát hầu hết là những người trong nội bộ. Mỗi cấp độ đều có chức năng giám sát tài chính ngay tại bộ phận của mình. KTNB là một yếu tố hết sức quan trọng trong việc giám sát tài chính.

Về đánh giá rủi ro: Các DN tại Trung Quốc chưa thực sự chú ý đến việc nhận diện và đánh giá các nguy cơ rủi ro xảy ra đối với hoạt động của đơn vị. Đây cũng là một điểm yếu trong KSNB tại các DN này.

Về thông tin và truyền thông: Đối với hệ thống kế toán tại Trung Quốc thì luật kế toán là văn bản có giá trị pháp lý cao nhất. Nguyên tắc chung chi phối việc thiết kế và vận hành hệ thống kế toán tại các DN ở Trung Quốc là: Thông tin kế toán được phát hành phải dựa trên các nghiệp vụ có thật, thông tin kế toán phải được xây dựng trên cơ sở đáp ứng yêu cầu quản lý vĩ mô nền kinh tế, nhu cầu sử dụng báo cáo của các đối tượng bên ngoài và nhu cầu quản lý của các cấp lãnh đạo bên trong DN.

Về thủ tục kiểm soát: Trong các DN Trung Quốc, công ty mẹ và các đơn vị thành viên vẫn là các pháp nhân hạch toán độc lập, tự chịu trách nhiệm về hoạt

động SXKD của mình. Công ty mẹ ngoài nhiệm vụ xây dựng các thủ tục kiểm soát cho đơn vị mình thì còn phải chịu trách nhiệm nghiên cứu, hoạch định chiến lược, đề xuất các giải pháp phối hợp, định hướng với các đơn vị thành viên trong DN để thực hiện mục tiêu chung của DN.

1.3.2. Một số bài học kinh nghiệm về kiểm soát nội bộ trong các doanh nghiệp Việt Nam

Ở Việt Nam hiện nay, các DN đều nhận thức được vai trò của KSNB, tuy nhiên việc xây dựng KSNB tại các DN thường chỉ tập trung vào các chỉ số kinh tế - tài chính và kết quả cuối cùng với thói quen tìm lỗi, đổ trách nhiệm chứ ít chú trọng kiểm tra, kiểm soát toàn bộ hoạt động của tổ chức, lấy ngăn chặn, phòng ngừa là chính. Đây là một trong các điểm yếu mà các DN cần khắc phục để nâng cao sức cạnh tranh khi hội nhập nền kinh tế toàn cầu.

Qua nghiên cứu kinh nghiệm về xây dựng, vận hành KSNB trong các DN tại một số nước, có thể rút ra một số bài học sau cho các DN ở Việt Nam [46]:

Thứ nhất, quan điểm, nhận thức và trách nhiệm trong việc thiết lập và vận hành KSNB của các nhà quản lý cấp cao trong DN có ý nghĩa quyết định tới chất lượng của KSNB. Các nhà quản lý cấp cao cần xác định một triết lý kinh doanh phù hợp, tạo ra bản sắc văn hóa của DN, gắn kết các cá nhân trong DN làm việc với tinh thần trách nhiệm chung cho sự thành công của DN như các DN ở Nhật. Ngoài ra, nhà nước cần ban hành văn bản pháp lý quy định trách nhiệm của các nhà quản lý cấp cao tại DN trong việc xây dựng và duy trì KSNB và phải công bố kết quả đánh giá tính hữu hiệu của KSNB như đối với các DN ở Mỹ.

Thứ hai, bố trí cơ cấu HĐQT hợp lý với những thành viên độc lập bên ngoài không tham gia điều hành để tạo lập một cơ chế kiểm soát khách quan và công bằng, thành lập đầy đủ các ban tư vấn, giúp việc cho HĐQT trong đó có ban kiểm toán và ban quản lý rủi ro, những ban này có ảnh hưởng trực tiếp đến chất lượng của KSNB

Thứ ba, xây dựng chính sách nhân sự phù hợp với từng thời điểm và từng vị trí công việc cụ thể. Các DN ở Việt Nam tùy theo điều kiện cụ thể có thể tham khảo chính sách nhân sự như các DN ở Mỹ đó là tuyển dụng những nhân viên có bằng cấp và chuyên môn làm việc được ngay cho vị trí yêu cầu, giảm thiểu chi phí đào tạo hoặc vận dụng chính sách nhân sự của các DN Nhật Bản, đó là quan tâm tới công tác đào tạo cao trình độ chuyên môn nghiệp vụ cho nhân viên, thực hiện đào

tạo chéo trong nội bộ doanh nghiệp, luân chuyển nhân viên qua nhiều vị trí công tác để họ hiểu được quy trình chung và trách nhiệm về kết quả cuối cùng.

Thứ tư, phát huy vai trò, trách nhiệm của ban kiểm soát trong KSNB thông qua việc lựa chọn, bổ nhiệm những thành viên ban kiểm soát có trình độ chuyên môn về tài chính, kế toán, am hiểu ngành nghề kinh doanh của DN và đảm bảo tính độc lập với bộ máy quản lý điều hành.

Thứ năm, về đánh giá rủi ro: Nhận diện, phân tích, đánh giá rủi ro có ảnh hưởng trực tiếp đến việc đạt được các mục tiêu của DN, Quản trị rủi ro không chỉ nhằm mục đích bảo vệ tài sản mà còn giúp cho các DN tiết kiệm chi phí, nâng cao hiệu quả hoạt động và năng lực cạnh tranh để phát triển bền vững hơn. Nhận diện các loại rủi ro có thể xảy ra, phân tích, đánh giá rủi ro, xác định khả năng tự kiểm soát rủi ro, xây dựng các giải pháp hạn chế rủi ro là một trong những nhiệm vụ cần thiết và thường xuyên của các nhà quản lý các cấp. Do vậy để đảm bảo tính thiết thực và hiệu quả của quá trình xây dựng và hoàn thiện KSNB, phải dựa trên cơ sở phân tích, đánh giá rủi ro.

Thứ sáu, về hoạt động kiểm soát: Cần có các chính sách và thủ tục kiểm soát toàn diện các lĩnh vực hoạt động trong DN, chú trọng kiểm soát vốn, kiểm soát chi phí và kiểm soát vay nợ, công nghệ thông tin, thị trường, kế hoạch kinh doanh...

Chương 2

KHÁI QUÁT ĐẶC ĐIỂM VÀ LĨNH VỰC HOẠT ĐỘNG

KINH DOANH CỦA CÁC DOANH NGHIỆP NGÀNH LÂM NGHIỆP

VÙNG TRUNG DU MIỀN NÚI PHÍA BẮC VIỆT NAM

2.1. Các đặc điểm doanh nghiệp ngành lâm nghiệp

2.1.1. Sự hình thành và phát triển các doanh nghiệp ngành Lâm nghiệp

Trong xu thế hội nhập hiện nay, ngành lâm nghiệp Việt Nam đã và đang đóng góp ngày càng nhiều và có hiệu quả vào sự phát triển kinh tế - xã hội. Ngành đã xây dựng chiến lược và các kế hoạch cụ thể cho từng giai đoạn nhất định nhằm định hướng phát triển ngành lâu dài. Tác giả Âu Văn Bảy cho thấy ở Việt Nam công tác quản lý lâm nghiệp được phân thành: Quản lý nhà nước (QLNN) về lâm nghiệp và quản lý SXKD lâm nghiệp. QLNN về lâm nghiệp: Chính phủ thống nhất QLNN về lâm nghiệp trong phạm vi toàn quốc, Bộ Nông nghiệp & Phát triển nông thôn giúp Thủ tướng Chính phủ tổ chức QLNN về rừng và đất lâm nghiệp, Cấp tỉnh: Ủy ban nhân dân (UBND) tỉnh thực hiện chức năng QLNN về lâm nghiệp trên phạm vi địa phương mình quản lý. Sở Nông nghiệp & Phát triển nông thôn là cơ quan giúp UBND tỉnh thực hiện chức năng QLNN về rừng và đất lâm nghiệp trong phạm vi toàn tỉnh. Cấp huyện: UBND huyện chịu trách nhiệm thực hiện QLNN về lâm nghiệp trên địa bàn mình quản lý. Các cơ quan giúp việc cho UBND huyện thực hiện chức năng QLNN về lâm nghiệp là phòng nông nghiệp - địa chính, Hạt kiểm lâm, trạm khuyến nông khuyến lâm. Cấp xã: UBND xã thực hiện chức năng QLNN về lâm nghiệp trên địa bàn xã. Ở một số xã vùng cao, có diện tích đất lâm nghiệp lớn, Ban lâm nghiệp xã là đơn vị giúp cho UBND xã thực hiện tổ chức QLNN về lâm nghiệp trên địa bàn xã. QLNN về lâm nghiệp bao gồm: QLNN về rừng và đất lâm nghiệp. Nội dung QLNN đối với rừng và đất lâm nghiệp như là tài nguyên quốc gia. QLNN về nghề rừng: Xây dựng, ban hành các văn bản về chính sách, chế độ về quản lý bảo vệ, phát triển và sử dụng rừng, sử dụng đất lâm nghiệp nhằm khuyến khích các hoạt động SXKD nghề rừng. Giám sát, điều tiết các tổ chức cá nhân trong việc thực hiện các chủ trương, chính sách về lâm nghiệp; Quản lý SXKD về lâm nghiệp: Hoạt động SXKD về lâm nghiệp được giao cho các DN lâm nghiệp, bao gồm hệ thống các lâm trường quốc doanh nay đã chuyển đổi thành các công ty lâm nghiệp, các công ty, xí nghiệp chế biến lâm sản, các trang trại, các hợp tác xã và hộ gia đình. Giám đốc các DN chịu trách nhiệm về kết quả SXKD và chịu

trách nhiệm trước nhà nước về rừng và đất lâm nghiệp được giao. Mục tiêu quản lý SXKD là thu lợi nhuận trong quá trình SXKD, ngoài ra DN còn phải có trách nhiệm về phát triển kinh tế xã hội của địa phương và bảo vệ môi trường sinh thái [5]. Nhìn chung, thời kỳ trước 1945 tài nguyên rừng Việt Nam còn phong phú và đa dạng, nhu cầu lâm sản nói chung của con người còn thấp, rừng khai thác lợi dụng tự do và mức độ tác động của con người vào rừng còn ít, tài nguyên rừng còn phong phú, vì vậy vấn đề kiểm soát còn hạn chế, quản lý rừng bền vững chưa được đặt ra. Từ năm 1991 đến nay, ngành lâm nghiệp nước ta chuyển đổi cơ chế quản lý lâm nghiệp Nhà nước sang lâm nghiệp xã hội, gắn với định hướng phát triển của nền kinh tế thị trường theo định hướng xã hội chủ nghĩa. Hệ thống và tính chất quản lý, kiểm soát ngành cũng đã có sự thay đổi cho phù hợp với yêu cầu quản lý tài nguyên rừng tổng hợp, đa ngành, đa mục tiêu. Hàng loạt các chủ trương, chính sách mới được ban hành, tạo điều kiện thúc đẩy sự phát triển của ngành lâm nghiệp và quản lý tài nguyên rừng bền vững.

Kinh doanh lâm nghiệp là một lĩnh vực kinh doanh chuyên ngành, được hiểu là những hoạt động đầu tư để “sản xuất ra những khu rừng có sản lượng cao hơn, chất lượng tốt hơn, đáp ứng được các nhu cầu của xã hội trong mọi thời điểm”. Sản phẩm của kinh doanh lâm nghiệp trước hết và cơ bản là “Rừng cây đứng” và tiếp theo đó mới là lâm sản và các loại dịch vụ từ các khu rừng cây đứng đã xây dựng. Sản xuất ra rừng cây đứng là nhiệm vụ chính của kinh doanh lâm nghiệp. Như vậy, kinh doanh lâm nghiệp trước hết và cơ bản là kinh doanh rừng, làm cho rừng giàu lên. Một DN lâm nghiệp không tạo nên những khu rừng có chất lượng ngày càng cao, không làm tăng thêm sự giàu có và phong phú của rừng thì không thể xem DN lâm nghiệp đó là một tổ chức kinh doanh lâm nghiệp thành công. Ở Việt Nam hệ thống cơ sở SXKD trong lâm nghiệp hiện được tổ chức theo các mô hình sau:

Mô hình 1: Tổng công ty - Công ty, xí nghiệp thành viên. Đây là mô hình tổ chức quản lý SXKD lâm nghiệp ra đời theo Nghị định 91/CP về tổ chức các DN nhà nước. Mô hình này thực hiện chức năng quản lý SXKD lâm nghiệp khép kín từ khâu xây dựng rừng đến khai thác, chế biến và tiêu thụ sản phẩm cuối cùng. Hiện nay các DN thuộc VINAFOR được áp dụng theo mô hình này.

Mô hình 2: Các DN lâm nghiệp độc lập. Đây là mô hình tổ chức SXKD phổ biến ở nước ta, các DN là đơn vị hạch toán độc lập trực thuộc UBND các tỉnh và chịu sự quản lý của Sở Nông nghiệp & Phát triển nông thôn về chuyên môn nghiệp vụ. Ngoài ra hiện nay ở nước ta còn xuất hiện một số DN lâm nghiệp thuộc thành phần kinh tế ngoài quốc doanh, trong đó có một số DN có vốn đầu tư của nước ngoài.

Mô hình 3: Mô hình SXKD quy mô trang trại và hộ gia đình. Mô hình này hình thành từ khi Nhà nước ta ban hành chính sách khuyến khích các thành phần kinh tế tham gia vào công tác sản xuất lâm nghiệp. Nhà nước giao quyền sử dụng đất lâu dài cho các tổ chức và hộ gia đình để sử dụng vào mục đích lâm nghiệp. Từ đó SXKD ở quy mô hộ gia đình, trang trại lâm nghiệp phát triển và ngày càng đóng vai trò quan trọng vào hệ thống SXKD của ngành lâm nghiệp. Có thể thấy với mỗi mô hình trên có những đặc thù tổ chức khác nhau, vì thế tổ chức KSNB cũng cần được thực hiện sao cho phù hợp theo sự phân cấp của quản lý.

DN lâm nghiệp là loại hình DN hoạt động SXKD chủ yếu trong lĩnh vực lâm nghiệp với các hoạt động xây dựng rừng, khai thác vận chuyển và chế biến các loại lâm sản, thực hiện các dịch vụ trong lĩnh vực lâm nghiệp, đáp ứng nhu cầu về lâm sản đối với toàn bộ nền kinh tế. Với đặc trưng cơ bản nhất là lấy rừng và tài nguyên rừng làm tư liệu sản xuất chủ yếu. Theo quan niệm phổ biến hiện nay, lâm nghiệp là một lĩnh vực sản xuất đặc biệt, bao gồm các hoạt động xây dựng rừng, khai thác, chế biến các sản phẩm từ rừng và phát huy các chức năng phòng hộ. Ngày nay vai trò phòng hộ của rừng ngày càng được nhận thức đầy đủ hơn và ngày càng quan trọng hơn khi đánh giá sự đóng góp của các DN lâm nghiệp đối với nền kinh tế. DN lâm nghiệp được phân chia thành nhiều loại tùy thuộc vào mục tiêu nghiên cứu khác nhau. Về cơ bản có thể chia DN lâm nghiệp theo các phương pháp sau đây.

Phân loại theo sở hữu vốn trong DN: DN lâm nghiệp Nhà nước; DN lâm nghiệp tư nhân; Doanh nghiệp lâm nghiệp kiểu công ty.

Phân loại theo lĩnh vực kinh doanh: DN xây dựng rừng gồm các DN chỉ thực hiện các hoạt động trong khâu xây dựng rừng như: trồng, chăm sóc, quản lý bảo vệ rừng nhằm tạo ra nguồn nguyên liệu cho công nghiệp khai thác và chế biến lâm sản; DN khai thác vận chuyển lâm sản gồm các DN chuyên thực hiện các hoạt động khai thác vận chuyển và phân phối lâm sản; DN chế biến lâm sản gồm các DN thực hiện các hoạt động gia công chế biến các loại lâm sản phục vụ cho nhu cầu tiêu dùng của xã hội; DN cơ khí lâm nghiệp gồm các DN hoạt động SXKD trong ngành cơ khí chế tạo, sửa chữa các loại máy móc thiết bị, công cụ sản xuất... phục vụ cho sản xuất lâm nghiệp; DN dịch vụ lâm nghiệp gồm các DN thực hiện các hoạt động điều tra rừng, thiết kế kỹ thuật, cung cấp vật tư, giống cây rừng, chuyển giao khoa học kỹ thuật ... trong lĩnh vực lâm nghiệp; DN lâm nghiệp tổng hợp gồm các DN lâm nghiệp thực hiện đồng thời nhiều hoạt động SXKD trong và ngoài lĩnh vực lâm nghiệp. Thông thường các DN này thực hiện các hoạt động khép kín từ khâu xây dựng rừng đến khai

thác, vận chuyển, chế biến lâm sản, tham gia lưu thông phân phối các hàng lâm sản và thực hiện một số hoạt động kinh doanh khác ngoài lĩnh vực lâm nghiệp. Trong giai đoạn hiện nay, các DN lâm nghiệp tổng hợp đang ngày càng phổ biến hơn và tỏ ra có nhiều ưu thế trong tổ chức SXKD. Ngoài các cách phân loại trên, trong thực tiễn, người ta còn phân loại các DN lâm nghiệp theo quy mô (lớn, vừa, nhỏ) theo mục tiêu kinh doanh (DN kinh doanh đầy đủ hoặc DN công ích) và một số cách phân loại khác.

2.1.2. Đặc điểm hoạt động kinh doanh của các doanh nghiệp ngành Lâm nghiệp

Với đặc trưng lấy rừng và tài nguyên rừng làm tư liệu sản xuất chủ yếu, các DN lâm nghiệp có những đặc riêng biệt của mình. Những đặc điểm này có ảnh hưởng rất lớn đến công tác tổ chức SXKD và tổ chức quản trị của các DN lâm nghiệp. Nguyễn Văn Đạt cho thấy đặc điểm hoạt động kinh doanh của DN Lâm nghiệp như sau [24]:

Đặc điểm về chu kỳ sản xuất trong DN lâm nghiệp: Chu kỳ sản xuất là khoảng thời gian tính theo lịch kể từ khi đưa đối tượng vào gia công, chế biến đến khi hoàn thành công đoạn sản xuất cuối cùng sản phẩm được nhập kho thành phẩm, sẵn sàng cung cấp cho thị trường. Hoạt động SXKD cơ bản nhất trong DN lâm nghiệp là gây trồng, khai thác và chế biến các loại lâm sản cung cấp cho các nhu cầu của nền kinh tế. Trong toàn bộ các hoạt động này, đối tượng lao động chủ yếu là cây rừng - một thực thể sinh học có thời gian sinh trưởng phát triển rất dài. Đối với cây rừng, thời gian từ khi bắt đầu gieo trồng đến khi được khai thác có thể kéo dài nhiều năm, thông thường là hàng chục năm, cá biệt có thể tới hàng trăm năm. Vì thế, chu kỳ sản xuất trong các DN lâm nghiệp rất dài, đó là đặc điểm rất quan trọng, có ảnh hưởng rất lớn đến toàn bộ công tác tổ chức SXKD và tổ chức quản trị của DN lâm nghiệp. Chu kỳ sản xuất dài làm cho vốn đầu tư trong các DN lâm nghiệp phải nằm rất lâu trong quá trình sản xuất dưới dạng sản phẩm dở dang, vì thế vòng quay chậm, rất lâu được thu hồi, dẫn đến hiệu quả kinh tế trong kinh doanh lâm nghiệp thường thấp, độ rủi ro trong kinh doanh thường cao. Đặc điểm này đòi hỏi các DN lâm nghiệp phải hết sức thận trọng trong khi xác định cơ cấu cây trồng, phải chủ động áp dụng các tiến bộ khoa học kỹ thuật để rút ngắn chu kỳ sản xuất, mở rộng các hoạt động kinh doanh tổng hợp, lấy ngắn nuôi dài... để có thể tồn tại và phát triển trong nền kinh tế thị trường. Bên cạnh đó Nhà nước cần có những chính sách ưu đãi về đầu tư cho các hoạt động kinh doanh lâm nghiệp.

Tính đa dạng, phức tạp trong hoạt động của các DN lâm nghiệp: Các hoạt động SXKD trong các DN lâm nghiệp nhìn chung rất đa dạng, phức tạp, mang tính

khép kín từ khâu tạo rừng cho tới khâu khai thác, vận chuyển, chế biến và phân phối lâm sản đến người tiêu dùng. Tính đa dạng trong SXKD của DN lâm nghiệp thể hiện ở chỗ, sản xuất trong DN lâm nghiệp khép kín từ khâu tạo rừng đến khâu chế biến lâm sản. Các hoạt động trong DN lâm nghiệp cơ bản gồm các khâu sau đây: Khâu xây dựng rừng gồm các hoạt động: Điều tra rừng, gieo ươm cây con, trồng mới, phục hồi, chăm sóc, quản lý bảo vệ rừng, sản xuất nông lâm kết hợp...; Khâu khai thác vận chuyển bao gồm các hoạt động: Khai thác gỗ và các loại lâm sản, vận xuất, vận chuyển lâm sản từ rừng đến các kho bãi hoặc nơi tiêu thụ; Khâu chế biến lâm sản bao gồm các hoạt động: Gia công chế biến gỗ và các loại lâm sản ngoài gỗ thành các sản phẩm phục vụ cho nhu cầu thị trường. Các hoạt động chuẩn bị và phục vụ sản xuất như xây dựng, sửa chữa đường vận xuất vận chuyển, sửa chữa bảo dưỡng máy móc thiết bị, thực hiện các dịch vụ vật tư kỹ thuật về lâm nghiệp.

Đặc điểm về địa bàn hoạt động của DN lâm nghiệp: Gắn liền với tư liệu sản xuất chủ yếu là rừng và tài nguyên rừng, các DN lâm nghiệp thường được phân bố ở các vùng núi xã xôi hẻo lánh, địa hình phức tạp, cơ sở hạ tầng kém phát triển. Đặc điểm này đặt các DN lâm nghiệp trước những khó khăn trong việc tổ chức sản xuất, như thiếu các điều kiện cơ sở vật chất và dịch vụ xã hội cần thiết cho các hoạt động của mình. DN thường phải chịu thêm các chi phí để tự xây dựng và duy trì các công trình cơ sở hạ tầng, giao thông vận tải, tự tổ chức các dịch vụ đời sống vật chất và tinh thần ... không thể phục vụ cho nhu cầu của mình mà còn phục vụ sự nghiệp phát triển kinh tế xã hội của địa phương. Đặc điểm này đòi hỏi các DN lâm nghiệp cần có phương án chủ động xây dựng cơ sở hạ tầng và tổ chức các dịch vụ xã hội cần thiết nhằm đáp ứng trực tiếp cho yêu cầu SXKD của mình và góp phần phục vụ nhu cầu dân sinh kinh tế trong khu vực.

Tính mùa vụ của sản xuất trong các DN lâm nghiệp: Trong sản xuất lâm nghiệp có nhiều hoạt động mang tính mùa vụ ở các mức độ khác nhau, làm nảy sinh những yêu cầu nhất định trong quá trình tổ chức sản xuất của các DN. Tính mùa vụ của sản xuất trong các DN lâm nghiệp được quyết định bởi đối tượng lao động chủ yếu là cây rừng, là những thực thể sinh học, hơn nữa sản xuất lâm nghiệp thường diễn ra ở điều kiện ngoài trời nên chịu ảnh hưởng rất mạnh của yếu tố thời tiết. Đặc điểm này làm cho công tác tổ chức sản xuất của các DN lâm nghiệp gặp những khó khăn nhất định do tính đều đặn nhịp nhàng trong sản xuất rất khó được thực hiện. Tính mùa vụ của sản xuất đòi hỏi DN lâm nghiệp phải xây dựng được phương án tổ chức sản xuất, tổ chức lao động hết sức linh hoạt và khoa học để vừa tận dụng được những điều kiện thuận lợi, tránh được những ảnh hưởng bất lợi của thời tiết trong tổ

chức sản xuất, đồng thời phải chủ động áp dụng các biện pháp tổ chức kỹ thuật thích hợp để hạn chế đến mức thấp nhất những ảnh hưởng của tính mùa vụ đối với SXKD.

Sản xuất lâm nghiệp mang tính xã hội sâu sắc: Địa bàn hoạt động của các DN lâm nghiệp ở các vùng trung du, miền núi cũng đồng thời là nơi sinh sống của cư dân các địa phương. Nghề rừng cũng là một trong những nghề truyền thống lâu đời của các dân tộc miền núi. Mọi hoạt động sản xuất của DN lâm nghiệp đều có ảnh hưởng đến đời sống của nhân dân địa phương và chịu ảnh hưởng rất lớn của cộng đồng các dân tộc sinh sống trên cùng địa bàn. Vì vậy có thể thấy các hoạt động sản xuất lâm nghiệp luôn mang tính xã hội sâu sắc. Đặc điểm này đòi hỏi DN lâm nghiệp phải thu hút được sự tham gia chặt chẽ, đầy đủ của cộng đồng nhân dân địa phương vào quá trình SXKD của mình, đồng thời cũng phải có trách nhiệm tổ chức sản xuất, góp phần tạo việc làm và thu nhập cho nhân dân địa phương, đóng góp tích cực vào quá trình phát triển toàn diện kinh tế xã hội trên địa bàn hoạt động

2.2. Đặc điểm của các doanh nghiệp ngành Lâm nghiệp có ảnh hưởng đến kiểm soát nội bộ

2.2.1. Khái quát về đặc điểm hoạt động của Tổng Công ty Lâm Nghiệp Việt Nam

2.2.1.1. Đặc điểm về kiểm soát nội bộ của Tổng Công ty Lâm nghiệp Việt Nam

Tổng Công ty Lâm nghiệp Việt Nam được thành lập trên cơ sở sáp nhập 10 Tổng công ty trực thuộc Bộ Lâm nghiệp cũ, nay là Bộ Nông nghiệp và Phát triển Nông thôn, hoạt động chính trong lĩnh vực trồng, bảo vệ rừng và chế biến lâm sản với quy mô hoạt động trên toàn quốc. Vinafor áp dụng mô hình quản trị công ty theo hình thức công ty cổ phần đại chúng quy mô lớn, có cơ cấu phù hợp với chiến lược phát triển của Vinafor; Cơ cấu tổ chức gắn với mục tiêu hoạt động của Vinafor là hoạt động kinh doanh hiệu quả, tăng cường công tác kiểm soát và quản trị rủi ro, đồng thời gia tăng giá trị cộng hưởng giữa các đơn vị thành viên Vinafor; tạo ra chuỗi sản phẩm, sử dụng dịch vụ của nhau theo hướng từ trồng rừng đến sản phẩm; Cơ cấu tổ chức có phân quyền điều hành theo chức năng chuyên môn và phân công trách nhiệm rõ ràng cụ thể đối với từng phòng ban chức năng. Quy mô tổ chức tập trung làm nền tảng cho sự vận hành kinh doanh đạt hiệu quả và giảm tối đa chi phí hoạt động. Các phòng ban chức năng chủ động phối hợp và cùng giải quyết nhiệm vụ phân công nhằm hướng đến hiệu quả chung của tổng thể Vinafor; Đảm bảo cân đối giữa quyền và trách nhiệm giữa các đơn vị trong cơ cấu tổ chức của Vinafor; Đảm bảo cơ cấu tổ chức linh hoạt, đối phó với sự thay đổi yếu tố môi trường kinh

doanh bên ngoài. Quy trình vận hành nội bộ mang tính hệ thống nhằm nhanh chóng đưa ra các quyết sách theo tình huống phát sinh và đáp ứng kịp thời với yếu tố thay đổi của tổ chức. Mô hình quản trị của VINAFOR (Phụ lục 3).

Các phòng, ban chuyên môn, nghiệp vụ của Cơ quan Văn phòng Tổng công ty có trách nhiệm thực hiện các công việc theo chức năng, nhiệm vụ theo sự phân công của HĐQT, Tổng giám đốc. Cơ cấu tổ chức tại Tổng công ty là phù hợp, các phòng, ban chức năng hoạt động hiệu quả, dễ dàng cho việc ra quyết định, triển khai việc thực hiện các quyết định đáp ứng được nhu cầu công việc. Mỗi phòng, ban có chức năng và nhiệm vụ riêng. Tổng công ty đã xây dựng được quy chế hoạt động và quy chế tài chính rõ ràng. Các vị trí quản lý quan trọng hiện nay đủ năng lực để hoàn thành công việc và trách nhiệm được giao. Với đặc điểm về cơ cấu tổ chức và liên kết trong Tổng công ty theo cấu trúc đơn giản là công ty mẹ và công ty con được quy định rõ ràng do đó rất thuận tiện cho việc điều hành Tổng công ty từ công ty mẹ xuống các đơn vị thành viên và ngược lại, giữa các đơn vị thành viên với nhau. Tuy nhiên tại công ty mẹ cũng chưa xây dựng “Bảng mô tả công việc” tương ứng với từng vị trí công việc.

Tổng công ty đã thành lập Ban kiểm soát và phòng Pháp chế và KSNB nhằm đảm bảo tính pháp lý các hoạt động của Tổng công ty và tăng cường kiểm tra, kiểm soát các chi nhánh, các công ty TNHH một thành viên và các đơn vị có vốn góp của Tổng công ty để nâng cao hiệu quả sử dụng vốn. Xây dựng và thực hiện kế hoạch kiểm tra, kiểm soát định kỳ đảm bảo các đơn vị trong Tổng công ty hoạt động SXKD và sử dụng vốn đúng quy định và hiệu quả.

Ban kiểm soát tại Tổng công ty gồm có 3 thành viên, trong đó quy định Trưởng Ban kiểm soát phải là kế toán viên hoặc là kiểm toán viên chuyên nghiệp và làm việc chuyên trách tại Tổng công ty. Ban kiểm soát họp ít nhất 2 lần trong năm. Ban kiểm soát có nhiệm vụ: Thực hiện giám sát HĐQT, Tổng Giám đốc trong việc điều hành quản lý của Tổng công ty; Kiểm tra tính hợp lý, hợp pháp, tính trung thực và mức độ cẩn trọng trong quản lý, điều hành hoạt động kinh doanh, tính thống nhất, nhất quán và phù hợp của công tác kế toán, thống kê và lập BCTC; Thẩm định tính đầy đủ, hợp pháp và trung thực của báo cáo tình hình kinh doanh, BCTC hàng năm và 6 tháng của Tổng công ty, báo cáo đánh giá công tác quản lý của HĐQT và trình báo cáo thẩm định tại cuộc họp thường niên đại hội đồng cổ đông; Rà soát, đánh giá tính hiệu lực, hiệu quả của hệ thống KSNB, KTNB, quản lý rủi ro và cảnh báo sớm của Tổng công ty; Xem xét sổ kế toán, ghi chép kế toán và các tài liệu

khác của Tổng công ty, các công việc quản lý, điều hành hoạt động của Tổng công ty khi cần thiết.

Để kiểm tra và giám sát quá trình hoạt động tại các đơn vị thành viên, công ty mẹ cử cán bộ kiểm soát xuống trong đó phân công người làm trưởng ban kiểm soát để tổ chức thực hiện, ra quyết định và làm báo cáo. Hiện nay các cán bộ kiểm soát này trực tiếp tham gia vào các cuộc họp quan trọng của đơn vị để nắm được chủ trương, đường lối từ đó giám sát quá trình thực hiện. Tại công ty mẹ, theo điều tra, phỏng vấn thì các nhà quản lý rất coi trọng việc kiểm tra và kiểm soát, luôn đặt quyền lợi của DN lên hàng đầu bằng cách thực thi tính chính trực và giá trị đạo đức trong công việc. Để nâng cao tính dân chủ trong quá trình hoạt động thì hầu hết các quyết định quan trọng đều đưa ra lấy ý kiến trước tập thể. Tuy nhiên các chính sách và thủ tục kiểm soát còn đang trong quá trình xây dựng và thiết lập, chưa hoàn chỉnh. Mới xây dựng xong quy chế tài chính, quy chế hoạt động, quy chế quản lý người đại diện. Với chức năng kinh doanh vốn nhưng nhà quản lý chưa có quá trình nghiên cứu và đánh giá rủi ro một cách thoả đáng.

Tổng công ty có những chính sách rõ ràng về tuyển dụng, đào tạo, bố trí đề bạt khen thưởng kỷ luật nhân viên. Đồng thời, Tổng công ty đã bố trí các nhân viên phù hợp với năng lực quản lý, năng lực chuyên môn mỗi người. Hàng năm Tổng công ty tiếp tục tuyển chọn những cán bộ có đủ trình độ đáp ứng được yêu cầu của đơn vị. Tổng công ty luôn có những hình thức khen thưởng kịp thời đối với những cá nhân, tập thể có thành tích hoặc đóng góp tích cực cho Tổng công ty. Tuy nhiên Tổng công ty cũng có những hình thức kỷ luật nghiêm khắc đối với những cá nhân vi phạm kỷ luật công ty. Thường xuyên tổ chức các chương trình huấn luyện và đào tạo tập trung vào các kỹ năng quản trị hiện đại, ngoại ngữ, các kỹ năng chuyên môn, kỹ năng xử lý tình huống. Tại Tổng công ty kênh để truyền thông tin đến toàn bộ các cá nhân bộ phận liên quan thông qua mạng bằng cách gửi thư điện tử, thông qua việc gửi các văn bản bằng bản cứng, thông qua trao đổi trực tiếp, hoặc thông qua điện thoại. Sự truyền đạt thông tin hiện nay cũng đã đáp ứng được nhu cầu công việc.

Tổ chức công tác kế toán tương đối phù hợp với đặc điểm kinh doanh trong đơn vị. Hệ thống tài khoản được xây dựng thống nhất tại công ty mẹ và các công ty thành viên. Hệ thống chứng từ, tài khoản, sổ sách kế toán được thực hiện theo chuẩn mực và chế độ kế toán theo Thông tư 200/2014/TT-BTC; Chuẩn mực 25 “Báo cáo tài chính hợp nhất và các khoản đầu tư vào công ty con”; Chuẩn mực số 07 “Kế toán các khoản đầu tư vào công ty liên kết”; Chuẩn mực số 08 “Thông tin

tài chính về các khoản góp vốn liên doanh; Chuẩn mực số 11 “Hợp nhất kinh doanh”. Các tài khoản liên quan đến hợp nhất được quy định cụ thể và chi tiết như: công nợ nội bộ, doanh thu nội bộ, đầu tư tài chính được quy định thêm các tài khoản cấp 2, 3.

Yêu cầu quan trọng nhất đối với việc tổ chức công tác kế toán là việc hợp nhất các chỉ tiêu tài chính. Để làm được điều này cần phải có sự phân công công việc rõ ràng, thiết lập được mối quan hệ hạch toán kế toán giữa các đơn vị thành viên để cung cấp đầy đủ thông tin cần thiết cho việc hợp nhất BCTC. Về hệ thống báo cáo, ngoài việc phải lên BCTC của công ty mẹ, công ty mẹ còn phải lập BCTC hợp nhất gồm: Bảng cân đối kế toán hợp nhất; Báo cáo kết quả kinh doanh hợp nhất; Báo cáo lưu chuyển tiền tệ hợp nhất; Bản thuyết minh BCTC hợp nhất. Nhìn chung công tác kế toán tại Tổng công ty thực hiện tốt và đáp ứng được yêu cầu của các đối tượng cần thông tin kế toán. Tuy nhiên các báo cáo phục vụ cho mục đích kế toán quản trị chưa được quan tâm thiết lập và thực hiện.

Về công tác kế hoạch luôn theo sát định hướng, chiến lược phát triển của đơn vị. Hệ thống các loại kế hoạch được xác định khá toàn diện. Quy trình lập kế hoạch được xây dựng chính thức, trong đó quy định rõ ràng các bước công việc và sự phân công công việc cho các bộ phận có trách nhiệm trong đơn vị thực hiện.

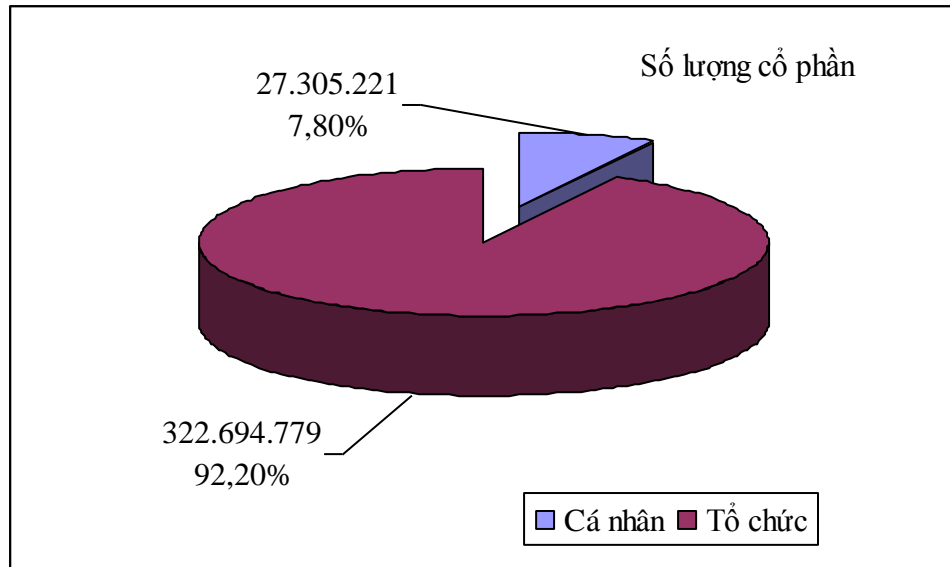
Thủ tục kiểm soát tại Tổng công ty đã được xây dựng một cách có hệ thống, chú trọng đến kiểm tra, kiểm soát theo quá trình thực hiện các hoạt động cơ bản trong đơn vị nhằm đảm bảo việc thực hiện các hoạt động đạt hiệu quả cao nhất. Việc ban hành các thủ tục bằng văn bản, bao gồm cả quy định hướng dẫn để thực hiện hoạt động.

Qua điều tra cho thấy, Tổng công ty đã quan tâm tới KSNB và thực hiện KSNB thông qua việc đưa ra các nội dung kiểm tra, kiểm soát trong từng hoạt động tiến hành. Biểu hiện đầu tiên về kiểm soát đó là việc ban hành chính sách kiểm soát và các quy chế nội bộ để hướng dẫn người thực hiện và thứ hai là thực hiện kiểm soát cụ thể trên cơ sở tuân thủ các quy chế và nguyên tắc cơ bản của kiểm soát.

2.2.1.2. Đặc điểm hoạt động kinh doanh của Tổng Công ty Lâm nghiệp Việt Nam

Tổng Công ty Lâm nghiệp Việt Nam hoạt động chính trong lĩnh vực trồng, bảo vệ rừng và chế biến lâm sản với quy mô hoạt động trên toàn quốc. Ngày 1 tháng 9 năm 2016, Tổng Công ty Lâm nghiệp Việt Nam- Công ty cổ phần chính thức hoạt động theo luật DN. Quy mô vốn điều lệ của Vinafor là 3.500.000.000.000 đồng, trong đó nhà nước do Bộ NN&PTNN làm đại diện chủ sở hữu là

1.785.000.000.000 đồng, chiếm 51% tỷ lệ trên vốn điều lệ. Theo báo cáo thường niên năm 2017 của Vinafor, cơ cấu cổ đông tại thời điểm tháng 6 năm 2017 tại hình 2.1 cho thấy số lượng cổ phần chủ yếu là các tổ chức chiếm 322.694.779 cổ phần, chiếm 92,2% [51].



Hình 2.1: Cơ cấu số lượng cổ phần của Tổng Công ty Lâm nghiệp Việt Nam

Nguồn: Báo cáo thường niên VINAFOR năm 2017

Sau khi thực hiện công tác cổ phần hóa, công tác tái cơ cấu, sắp xếp DN đã được đặc biệt quan tâm nên kết quả SXKD của Vinafor luôn đạt được tăng trưởng ổn định, vốn và tài sản của Nhà nước được bảo toàn và phát triển tốt, mức độ tăng trưởng bình quân đạt từ 8-10%/năm. Theo báo cáo thường niên của Vinafor năm 2017 cho thấy doanh thu hợp nhất là 3.043 tỷ đồng, đạt 142 % kế hoạch, lợi nhuận sau thuế hợp nhất đạt 1.091 tỷ đồng, đạt 152% kế hoạch, tạo điều kiện giải quyết công ăn việc làm cho khoảng 11.000 lao động trên phạm vi cả nước. Tổng công ty luôn duy trì hoạt động SXKD có hiệu quả, bảo toàn và phát triển vốn SXKD [51]. VINAFOR hiện có 51 đơn vị hoạt động trong lĩnh vực sản xuất lâm nghiệp, chế biến xuất nhập khẩu lâm sản, luôn quan tâm đến đời sống, thu nhập và thực hiện tốt các chế độ cho người lao động theo quy định, góp phần ổn định an sinh xã hội. Tổng công ty thường xuyên giám sát, chỉ đạo các đơn vị hoạt động trong lĩnh vực chế biến luôn tuân thủ đúng các quy định của pháp luật về bảo vệ môi trường như: đầu tư nâng cấp máy móc thiết bị, áp dụng khoa học công nghệ mới, cải tiến quy trình sản xuất để cải thiện môi trường làm việc; xây dựng hệ thống xử lý chất thải đạt tiêu chuẩn của nhà nước, cán bộ công nhân viên luôn có ý thức giữ gìn và bảo vệ môi trường... Các sản phẩm lâm nghiệp ngày càng được sử dụng nhiều hơn trong nhiều lĩnh vực như

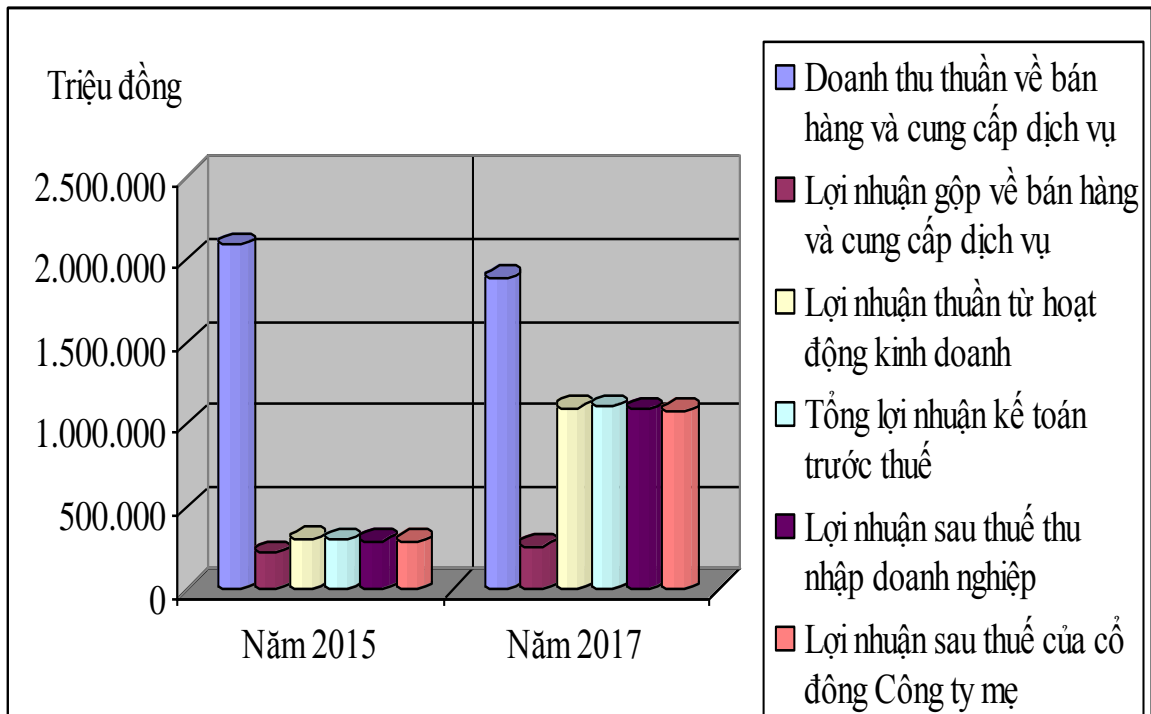
ngành xây dựng (nhà, cửa...), trong cuộc sống hằng ngày (gia công bàn ghế, giường tủ, đồ gỗ nội thất ...) và các công cụ dụng cụ gia dụng khác... như một nguồn nguyên liệu sạch và thân thiện với môi trường.

Bảng 2.1. Kết quả hoạt động kinh doanh và một số chỉ tiêu tài chính của VINAFOR trước và sau cổ phần hóa

ĐVT: Triệu đồng

Chỉ tiêu	Năm 2015	Năm 2017
KẾT QUẢ KINH DOANH		
Doanh thu thuần về bán hàng và cung cấp dịch vụ	2.085.795	1.888.853
Giá vốn hàng bán	1.865.512	1.625.296
Lợi nhuận gộp về bán hàng và cung cấp dịch vụ	220.283	263.557
Doanh thu hoạt động tài chính	257.112	125.607
Chi phí tài chính	20.249	10.832
Phần lãi trong công ty liên doanh, liên kết	125.890	1.012.853
Chi phí bán hàng	89.974	75.895
Chi phí quản lý doanh nghiệp	185.279	214.260
Lợi nhuận thuần từ hoạt động kinh doanh	307.781	1.101.030
Lợi nhuận khác	(5.122)	8.974
Phần lợi nhuận/lỗ từ công ty liên kết liên doanh		
Tổng lợi nhuận kế toán trước thuế	302.660	1.110.004
Lợi nhuận sau thuế thu nhập doanh nghiệp	294.455	1.091.188
Lợi nhuận sau thuế của cổ đông Công ty mẹ	290.340	1.080.300
Lãi cơ bản trên cổ phiếu (VNĐ)		3.030
CHỈ SỐ TÀI CHÍNH		
Tỷ suất lợi nhuận gộp biên	10,56	13,95
Tỷ suất sinh lợi trên doanh thu thuần	14,12	57,77
Tỷ suất lợi nhuận trên vốn chủ sở hữu bình quân (ROEA)	7,84	23,84
Tỷ suất sinh lợi trên tổng tài sản bình quân (ROAA)	6,53	19,67
Tỷ số Nợ trên Tổng tài sản	14,02	12,47
Tỷ số Nợ vay trên Vốn chủ sở hữu	6,56	3,64

Nguồn: BCTC hợp nhất VINAFOR năm 2015, 2017 đã kiểm toán



Hình 2.2: Kết quả kinh doanh của VINA FOR trước và sau cổ phần hóa

Nguồn: BCTC hợp nhất VINA FOR năm 2015, 2017 đã kiểm toán

Qua bảng 2.1 cho thấy doanh thu thuần về cung cấp dịch vụ sau cổ phần hóa tăng 9,1% so với trước cổ phần hóa, nhưng lợi nhuận thuần từ hoạt động kinh doanh lại tăng đáng kể 35,8%, lý do là tăng phần lãi trong công ty liên doanh liên kết 80,5%. Điều đó cho thấy công tác cổ phần hóa tại VINA FOR đã góp phần nâng cao hiệu quả hoạt động, các chỉ số tài chính như ROA, ROE, ROS đều tăng, tỷ lệ nợ trên vốn chủ sở hữu sau cổ phần hóa giảm 11,1 % so với năm 2015 [49]. Hình 2.2 cho thấy sự biến động về doanh thu, lợi nhuận trước và sau giai đoạn cổ phần hóa DN.

Tổng công ty thường xuyên theo dõi, phân tích đánh giá tình hình và nhu cầu thị trường để đưa ra những phương án kinh doanh có hiệu quả trên cơ sở bảo toàn và phát triển vốn, mở rộng quan hệ hợp tác với các đối tác mới, nghiên cứu tìm kiếm những mặt hàng mới phù hợp với nhu cầu thị trường để mở rộng lĩnh vực kinh doanh. Năm 2017, tổng kim ngạch xuất nhập khẩu của công ty mẹ đạt khoảng 12,5 triệu đô la, đạt 104% kế hoạch năm đồng thời chỉ đạo và phối hợp chặt chẽ các Tổ đại diện theo ủy quyền của Tổng công ty tại các đơn vị có vốn góp để hỗ trợ trong việc triển khai và thực hiện và hoàn thành các chỉ tiêu kế hoạch, chú trọng phát huy hiệu quả ngành nghề chính và các lợi thế sẵn có của đơn vị đặc biệt là hiệu quả sử dụng đất [51].

2.2.2. Khái quát về hoạt động các doanh nghiệp lâm nghiệp vùng trung du miền núi phía Bắc trực thuộc Tổng Công ty Lâm Nghiệp Việt Nam

Các DN lâm nghiệp vùng trung du miền núi phía Bắc thuộc Tổng Công ty Lâm Nghiệp Việt Nam (Phụ lục 2) gồm 9 DN tại các tỉnh: Thái Nguyên, Hòa Bình, Lạng Sơn, Bắc Giang, Phú Thọ. Trong đó có 2 công ty là chi nhánh của Vinafor, 4 công ty TNHH MTV, 02 công ty cổ phần chi phối và 01 công ty cổ phần không chi phối với lĩnh vực SXKD chính trong lĩnh vực trồng, bảo vệ rừng, khai thác và chế biến lâm sản. Vốn điều lệ của các công ty và tỷ lệ sở hữu của Vinafor qua bảng 2.2 dưới đây.

Bảng 2.2. Vốn điều lệ các doanh nghiệp lâm nghiệp vùng trung du miền núi phía Bắc thuộc Tổng Công ty Lâm Nghiệp Việt Nam

STT	Tên đơn vị	Vốn điều lệ (Triệu đồng)	% Sở hữu của Vinafor
1	Công ty TNHH MTV Lâm Nghiệp Đình Lập	28.829	100
2	Công ty TNHH MTV Lâm Nghiệp Đông Bắc	21.389	100
3	Công ty TNHH MTV Lâm Nghiệp Lộc Bình	23.304	100
4	Công ty TNHH Ván dán OJI - Vinafor Bắc Giang	63.000	40
5	Công ty CP 19/5 Đoàn Hùng	4.000	49
6	Công ty CP Giống Lâm nghiệp vùng Bắc Bộ	2.100	79.86
7	Công ty CP Giống Lâm nghiệp vùng Đông Bắc	1.600	67.69

Nguồn: Báo cáo thường niên VINAFOR năm 2017

Mô hình quản trị tại các công ty cổ phần gồm Đại hội đồng cổ đông; Hội đồng quản trị gồm 03 người; Ban kiểm soát gồm 3 người. Tổ chức bộ máy quản lý: Ban Giám đốc gồm 01 Giám đốc và 02 Phó Giám đốc; Phòng chức năng 3 gồm: Phòng Tổ chức hành chính, Phòng kế hoạch kinh doanh, Phòng Kế toán thống kê. Ban Kiểm soát gồm thành viên 03 người gồm có Trưởng Ban kiểm soát và 2 thành viên duy trì thực hiện kiểm soát thường kỳ 2 lần trong năm để đưa ra các kiến nghị cho Hội đồng quản trị các biện pháp thúc đẩy SXKD và ngăn chặn các sai phạm theo quy định của pháp luật. Điều lệ hoạt động tại các DN đã quy định rõ trách nhiệm quyền hạn, tiêu chuẩn... của Ban kiểm soát. Ban Kiểm soát tại các DN thực

hiện các nhiệm vụ chủ yếu như sau: Kiểm tra, giám sát việc tuân thủ các quy định của Luật DN, Điều lệ tổ chức và hoạt động trong việc quản lý, điều hành hoạt động SXKD của DN; Tham gia, đóng góp ý kiến tại các cuộc họp của HĐQT, giao ban hàng tháng của DN trong việc tổ chức quản lý và điều hành hoạt động SXKD của DN cho phù hợp với các quy định pháp luật hiện hành; Thẩm định BCTC hàng năm và những vấn đề quản lý khác; Giám sát các hoạt động của các thành viên HĐQT và Ban điều hành. Báo cáo của Ban Kiểm soát về kết quả hoạt động hàng năm được trình trước Đại hội đồng cổ đông thường niên. Có thể nhận thấy kể từ khi cổ phần hóa các DN, công tác KSNB tại các DN do Ban Kiểm soát thực hiện đã được đặc biệt chú trọng nhằm giúp DN đạt được mục tiêu hoạt động, giảm thiểu rủi ro và nâng cao năng lực cạnh tranh.

2.2.3. Đặc điểm của các doanh nghiệp lâm nghiệp vùng trung du miền núi phía Bắc thuộc Tổng Công ty Lâm Nghiệp Việt Nam có ảnh hưởng đến kiểm soát nội bộ

Thứ nhất: Ngành nghề kinh doanh: Tại các DN ngành nghề kinh doanh chính là trồng, khai thác rừng kinh tế, chế biến gỗ, sản phẩm mang tính thương hiệu là chế biến ván nhân tạo và đồ mộc nội ngoại thất, dăm giấy xuất khẩu, hoạt động SXKD không chỉ theo mục tiêu lợi nhuận mà còn thực hiện nhiệm vụ xã hội như bảo vệ môi trường, ứng phó với biến đổi khí hậu, góp phần xóa đói giảm nghèo, nâng cao sinh kế cho người dân miền núi. Trên cơ sở những ngành nghề kinh doanh chính, dựa trên những nguồn lực sẵn có như đất đai, vốn, công nghệ các DN đã đa dạng hóa các hoạt động kinh doanh. Hoạt động SXKD ở các DN lâm nghiệp có đặc thù khác biệt với hoạt động ở các đơn vị khác đó là luôn chịu tác động lớn của điều kiện khí hậu, nguồn tài nguyên, địa bàn hoạt động nên quy trình thực hiện từ việc trồng rừng, khai thác, chế biến cần phải đảm bảo tuân thủ các quy định nhất là vấn đề về bảo vệ môi trường. Việc thực hiện quản trị rủi ro môi trường và các quy định pháp lý có liên quan đều ảnh hưởng đến thiết kế KSNB. Các DN kinh doanh trong nhiều lĩnh vực nên quy trình SXKD khá đa dạng, hoạt động kinh doanh đảm bảo đồng thời mục tiêu lợi nhuận và nhiệm vụ xã hội nên KSNB cần thiết kế phù hợp với từng loại hình SXKD để ngăn chặn và giảm thiểu các loại rủi ro. Điểm khác biệt ở DN lâm nghiệp là chu kỳ SXKD dài đối với hoạt động trồng rừng, quản lý và khai thác gỗ thông thường từ 7-10 năm với các loại cây mọc nhanh, từ 30 đến 40 năm với những loại cây mọc chậm như Thông, Tách... Hoạt động kinh doanh chia thành các giai đoạn: Giai đoạn 1 rừng trồng từ năm thứ nhất đến năm thứ 3; Giai đoạn 2 từ năm thứ 4 đến khi rừng trồng có thể khai thác. Các hoạt động khác chu kỳ kinh

doanh dưới 12 tháng. Các DN lâm nghiệp thường có chiến lược là kéo thời gian kinh doanh để có lượng gỗ đường kính lớn. Với đặc điểm khác biệt so với các DN khác là chu kỳ kinh doanh dài, được chia thành nhiều giai đoạn nên công tác quản lý, giám sát phức tạp và khó khăn hơn các DN khác nên đòi hỏi KSNB phải đảm bảo tuân thủ các yêu cầu về quản lý, giám sát theo các mục tiêu dài hạn.

Thứ hai: Vốn: Sau khi thực hiện công tác cổ phần hóa nhu cầu vốn về SXKD của một số đơn vị sẽ được tổng công ty đáp ứng trực tiếp theo kế hoạch và tiến độ thực hiện. Các công ty khác có vốn góp của tổng công ty, tùy thuộc vào quy mô, nhu cầu vốn cũng như kết quả SXKD có hiệu quả, Tổng công ty sẽ xem xét tăng vốn, cho vay hoặc bảo lãnh cho vay theo quy định. Với đặc điểm chu kỳ hoạt động kinh doanh dài vòng quay vốn chậm, mức độ rủi ro cao. Vốn được sử dụng trong việc đầu tư các dự án lớn như các dự án chế biến gỗ và sản phẩm từ rừng trồng, dự án đầu tư xây dựng, vốn được sử dụng trong hoạt động ở các DN lâm nghiệp thường là đầu tư vốn trồng rừng và bao tiêu sản phẩm được thực hiện tại các lâm trường, các đơn vị trồng rừng địa phương và các hộ nông dân dưới hình thức ký hợp đồng. Kiểm soát việc sử dụng vốn vừa đảm bảo tiết kiệm chi phí, tăng lợi nhuận. Với những đặc điểm về cơ cấu vốn như trên, trong bối cảnh các công ty mới thực hiện công tác cổ phần hóa DN nên công tác KSNB cần được thiết kế phù hợp để quản lý, giám sát việc huy động, sử dụng vốn đảm bảo SXKD hiệu quả, hạn chế cạnh tranh nội bộ.

Thứ ba: Nhân lực: Đặc điểm lao động trong các DN ngành lâm nghiệp cần có kỹ năng, được đào tạo, đảm bảo sự cẩn thận, chính xác trong quá trình làm việc vì vậy việc tuyển dụng, đào tạo, đề bạt, khen thưởng, kỷ luật lao động cần có chính sách thích hợp thông qua việc xây dựng tốt chính sách về nhân sự trên cơ sở đó thực hiện tốt cam kết về năng lực. Do đặc thù của hoạt động lâm nghiệp phần lớn công việc tại các DN người lao động phải làm việc ngoài trời, địa bàn làm việc xa, hẻo lánh nên đòi hỏi tổ chức KSNB cần xây dựng phù hợp để an toàn cho người lao động theo quy định hiện hành, có những chính sách tạo điều kiện cho người lao động được nghỉ ngơi tái tạo sức lao động, đề xuất những chính sách thích hợp thu hút những lao động có trình độ kỹ thuật cao. Chính sách hợp lý về nhân sự là vấn đề mà các DN cần đặc biệt quan tâm nhất là đang trong giai đoạn tiến trình cổ phần hóa.

Thứ tư: Quy mô hoạt động của doanh nghiệp: Với quy mô DN nhỏ và vừa có ưu điểm là tổ chức gọn nhẹ, linh hoạt, tiết kiệm chi phí nhưng hạn chế khó tiếp cận với KSNB đầy đủ, các chính sách và thủ tục kiểm soát phụ thuộc đáng kể về yêu cầu

của người sử dụng và vào công ty mẹ, nhiều quá trình kiểm soát còn thiếu, chưa nhận diện, đánh giá và đối phó với những rủi ro, chưa nhận thức được tính cấp thiết phải thiết lập và duy trì tính liên tục và hiệu quả của KSNB, đặc biệt là ảnh hưởng của KSNB đến HQHĐ và tính tuân thủ các quy định trong hoạt động của chính DN. Nguyên nhân do thiếu văn bản hướng dẫn, mức độ phức tạp của quá trình hoạt động... nên các chính sách và hoạt động kiểm soát cần phải hoàn thiện và thực hiện đồng bộ, KSNB cần phải xây dựng thích hợp với DN có quy mô vừa và nhỏ. Đề án cổ phần hóa VINAFOR năm 2015 cũng đã quy định rõ: Mô hình tổ chức của VINAFOR sau cổ phần hóa được hoàn thiện trên cơ sở kiện toàn cơ cấu tổ chức của công ty mẹ và tổ chức lại các đơn vị thành viên theo định hướng áp dụng mô hình quản trị công ty theo hình thức công ty cổ phần đại chúng quy mô lớn, có cơ cấu phù hợp với chiến lược phát triển, gắn với mục tiêu hoạt động kinh doanh hiệu quả, tăng cường công tác kiểm soát và quản trị rủi ro tạo ra chuỗi sản phẩm, sử dụng dịch vụ của nhau theo hướng từ trồng rừng đến sản phẩm. Quy mô tổ chức tập trung làm nền tảng cho sự vận hành kinh doanh đạt hiệu quả và giảm tối đa chi phí hoạt động, đảm bảo cân đối giữa quyền và trách nhiệm giữa các đơn vị, đảm bảo cơ cấu tổ chức linh hoạt, đối phó với sự thay đổi yếu tố môi trường kinh doanh bên ngoài. Bố trí, sắp xếp và cơ cấu lại vốn góp tại các đơn vị thành viên nhằm phát huy năng lực SXKD và hạn chế cạnh tranh nội bộ.

Thứ năm: Hình thức sở hữu của doanh nghiệp: Hình thức sở hữu của các DN đa dạng gồm các công ty trực thuộc, các công cổ phần có vốn góp chi phối, công ty cổ phần có vốn góp không chi phối, công ty liên doanh. Đa dạng hóa về hình thức sở hữu tác động rất nhiều đến môi trường kiểm soát như chi phối tới cơ cấu tổ chức quản lý chẳng hạn đối với các công ty trực thuộc VINAFOR thì hoạt động kiểm soát được xây dựng trên cơ sở chính sách chung của tổng công ty như điều lệ và tổ chức hoạt động, nội quy lao động, quy chế quản lý và sử dụng vốn..., Cách thức thực hiện kiểm soát tại các DN cũng phụ thuộc vào quy mô, vốn, người sử dụng sản phẩm, chính sách của công ty mẹ hay như đối với các công ty cổ phần công tác quản lý do Đại hội đồng cổ đông và HĐQT quản lý. Đa dạng hóa về hình thức sở hữu cũng ảnh hưởng đến quan điểm triết lý kinh doanh của các nhà quản lý, chính sách nhân sự, các hoạt động kiểm soát và giám sát. Với đa dạng về loại hình sở hữu tại các DN cũng đòi hỏi tổ chức KSNB phù hợp với từng loại hình sở hữu để đảm bảo giảm thiểu rủi ro, hoạt động có hiệu quả tại các DN theo hướng đáp ứng tốt nhất với người sử dụng sản phẩm hiện nay và tuân thủ các quy định có liên quan.

Thứ sáu: Những rủi ro liên quan: Kết quả kinh doanh cũng như sự phát triển của các DN luôn gắn liền và chịu tác động trực tiếp bởi nhiều loại rủi ro liên quan như: Rủi ro về kinh tế: Tốc độ tăng trưởng GDP, sự biến động về lạm phát, lãi suất hay tỷ giá hối đoái; Rủi ro pháp lý. Do đặc thù kinh doanh của ngành lâm nghiệp nên cũng chịu sự điều chỉnh của luật lâm nghiệp, luật thương mại... Sự thay đổi của các văn bản pháp lý trên cũng đều tác động đến SXKD cũng như tổ chức KSNB. Rủi ro về tính pháp lý chi phối đến việc xây dựng quy chế chính sách thủ tục tại DN; Rủi ro đặc thù ngành: Với đặc thù là sản xuất lâm nghiệp (trồng, chăm sóc, bảo vệ, khai thác và chế biến gỗ rừng trồng) gắn liền với đất đai, phụ thuộc vào thời tiết và thổ nhưỡng, hoạt động sản xuất diễn ra trên nhiều vùng của cả nước, chủ yếu tại miền núi, vùng có điều kiện kinh tế xã hội đặc biệt khó khăn, dân cư địa phương phần lớn là đồng bào dân tộc thiểu số, trình độ văn hóa, dân trí thấp, ảnh hưởng của thiên tai do biến đổi khí hậu hay ý thức của con người sẽ có thể tác động xấu đến hoạt động SXKD. Rủi ro về đặc thù ngành chi phối rất lớn đến cơ cấu tổ chức quản lý ở các DN như cần bố trí cán bộ giám sát tại địa bàn sản xuất, chi phối đến quan điểm triết lý quản lý của nhà quản lý tại các DN như ngoài việc quan tâm đến mục tiêu lợi nhuận còn phải quan tâm mục tiêu xã hội, tính tuân thủ các quy định. Rủi ro đặc thù ngành cũng ảnh hưởng lớn đến chính sách nhân sự như xây dựng những quy định chế độ lương, thưởng phù hợp, đảm bảo an toàn cho người lao động, Rủi ro đặc thù ngành cũng ảnh hưởng rất lớn đến công tác thông tin truyền thông. Hoạt động SXKD ở các DN chủ yếu ở những nơi hẻo lánh nên công tác thông tin truyền thông kịp thời về điều kiện thời tiết, nạn lửa chiếm đất, chặt phá rừng... là rất cần thiết. Ngoài ra còn có một số loại rủi ro khác mang tính bất khả kháng như hỏa hoạn, chiến tranh hay dịch bệnh hiểm nghèo nếu xảy ra cũng gây thiệt hại cho tài sản con người nên tác động nhiều đến công tác thông tin truyền thông, giám sát. Với các rủi ro nêu trên đều có thể xảy ra ở các DN. Để giảm thiểu những rủi ro có thể xảy ra đòi hỏi KSNB tại các DN cần xây dựng và thực hiện quy trình đánh giá rủi ro.

Chương 3

THỰC TRẠNG VỀ HOẠT ĐỘNG KIỂM SOÁT NỘI BỘ TẠI CÁC DOANH NGHIỆP NGÀNH LÂM NGHIỆP VÙNG TRUNG DU MIỀN NÚI PHÍA BẮC VIỆT NAM

3.1. Thực trạng về môi trường kiểm soát

Môi trường kiểm soát có ảnh hưởng rất lớn đến nhận thức kiểm soát của tất cả các nhân viên trong DN. Môi trường kiểm soát là nhân tố nền tảng trong KSNB đồng thời chi phối đến các nhân tố khác cấu thành nên KSNB.

Tính chính trực và giá trị đạo đức: Kết quả khảo sát bảng 3.2 cho thấy 103/106 phiếu (97,17%) tại các DN đã thực hiện tốt xây dựng môi trường văn hóa DN, ban hành bằng văn bản và thực hiện trong thực tiễn. Tuy nhiên 92/106 phiếu (86,79%) cho rằng do công ty trong bối cảnh mới cổ phần hóa có nhiều sự thay đổi về tổ chức, nhân sự, hành lang pháp lý cũng như các quy định của đơn vị đang từng bước hoàn thiện nên chưa có hướng dẫn cụ thể về quy tắc ứng xử và đạo đức. Các chuẩn mực và hành vi đạo đức chưa được truyền đạt và chưa được đào tạo hàng năm cho các nhân viên. Có 78/106 người trả lời cho thấy các hành vi vi phạm chỉ dừng lại ở việc xử lý hậu quả và xử phạt mà ít có sự tìm hiểu nguyên nhân để triệt để giải quyết các lỗi hỏng trong quản lý hoặc áp lực trong công việc làm điều kiện cho sự phát sinh các sai lầm đó.

Cam kết về năng lực: Kết quả bảng 3.3 cho thấy 77,36 % số phiếu trả lời ở các công ty xác định tại đơn vị đã có đầy đủ những kiến thức và kỹ năng cần thiết đối với nhân viên để thực hiện những công việc trong phạm vi được đảm nhận, những kỹ năng và kiến thức được xác định ngay trong chính sách tuyển dụng nhân sự như ban hành tiêu chuẩn cụ thể cho từng bộ phận, phòng ban, tuyển dụng các nhân viên có trình độ chuyên môn cao, năng động đồng thời có thông báo tuyển dụng cho từng vị trí mà công ty cần. Tuy nhiên vẫn còn 22,64 % số phiếu trả lời tại các đơn vị còn chưa thực tốt nhiệm vụ này. Qua điều tra về nguyên nhân cho thấy tại các đơn vị đó không có tiêu chuẩn tuyển dụng rõ ràng như yêu cầu về học vấn, kinh nghiệm, trách nhiệm, tiêu chí tuyển dụng còn chung chung, chưa thiết lập bảng mô tả công việc cho từng vị trí, chưa so sánh vị trí công việc với bản mô tả công việc chuẩn. Việc không có bản mô tả chi tiết công việc nên họ khó có thể biết là mình phải làm gì điều đó tác động đến việc đạt được các mục tiêu của đơn vị. Hơn

nữa các nhân viên sau thời gian tuyển dụng chưa đưa ra tiêu chí cụ thể để đánh giá hiệu quả công việc, chưa đưa ra tiêu chí tuyển dụng đối với nguồn nhân lực tay nghề cao. 73,58 % phiếu trả lời khi phân công công việc, người quản lý phân tích kiến thức và kỹ năng của nhân viên để giao việc.

Bảng 3.1: Kết quả khảo sát yếu tố môi trường kiểm soát theo nội dung tính chính trực và giá trị đạo đức

STT	CÂU HỎI	TRẢ LỜI			
		CÓ		KHÔNG	
		SL (phiếu)	Tỷ lệ (%)	SL (phiếu)	Tỷ lệ (%)
MÔI TRƯỜNG KIỂM SOÁT					
Tính chính trực và các giá trị đạo đức					
1	Trong công ty xây dựng văn hóa doanh nghiệp trên cơ sở trung thực và tôn trọng giá trị đạo đức	103	97,17	3	2,83
2	Lãnh đạo, quản lý đặt quyền lợi của DN lên hàng đầu bằng cách thực thi sự chính trực và đạo đức trong công việc	78	73,58	28	26,42
3	Tính chính trực và sự ứng xử đạo đức được truyền đạt hiệu quả đến các bộ phận và được đào tạo hàng năm cho nhân viên	14	13,21	92	86,79
4	Những hành vi vi phạm về ứng xử đạo đức trong công ty được xử lý kịp thời	28	26,42	78	73,58

Nguồn: Tác giả thực hiện

Kết quả khảo sát cũng cho thấy 66,98 % phiếu trả lời ở công ty không đưa ra những biện pháp xử lý cụ thể đối với những cán bộ không đủ năng lực. Cán bộ được hỏi cho rằng cần có mức độ năng lực cần thiết, kinh nghiệm, kỹ năng, bản mô tả chi tiết công việc để họ yên tâm cũng như xác định khả năng có thể tiếp tục làm việc hay không và là cơ sở để xây dựng chế độ lương, khen thưởng, kỷ luật....

**Bảng 3.2: Kết quả khảo sát yếu tố môi trường kiểm soát
theo nội dung cam kết về năng lực**

STT	CÂU HỎI	TRẢ LỜI			
		CÓ		KHÔNG	
		SL (phiếu)	Tỷ lệ (%)	SL (phiếu)	Tỷ lệ (%)
MÔI TRƯỜNG KIỂM SOÁT Cam kết về năng lực					
1	Công ty xây dựng tiêu chuẩn (kiến thức, kỹ năng cần thiết) cho từng nhiệm vụ	82	77,36	24	22,64
2	Khi phân công công việc, người quản lý phân tích kiến thức và kỹ năng của nhân viên để giao việc	78	73,58	28	26,42
3	Công ty ban hành văn bản quy định cụ thể về chức năng nhiệm vụ của từng vị trí công việc	104	96,88	2	3,12
4	Công ty tạo điều kiện thuận lợi cho nhân viên tham gia các khóa học nâng cao nghiệp vụ chuyên môn	81	76,42	25	23,58
5	Công ty đưa ra những biện pháp xử lý cụ thể đối với những cán bộ không đủ năng lực	35	33,02	71	66,98

Nguồn: Tác giả thực hiện

Triết lý, phong cách điều hành của các nhà quản lý: Triết lý và phong cách điều hành của các nhà quản lý tác động rất lớn đến hiệu quả của KSNB. Qua khảo sát thì thấy 92,5% phiếu trả lời cho thấy tại các công ty các nhà quản lý đã có nhận thức sâu về KSNB và các yếu tố của KSNB và cũng nhận thức được môi trường kiểm soát bên trong có tác động chủ yếu đến các mục tiêu của KSNB và luôn coi đó là nhân tố quan trọng trong đơn vị (bảng 3.4). Khảo sát cho thấy các đơn vị này hầu hết là nhân sự quản lý không có sự thay đổi sau khi cổ phần hóa nên có sự ổn định

về mặt tâm lý trong quan điểm, nhận thức, phong cách điều hành nên giúp cho KSNB hoạt động có hiệu quả hơn, 83,96% số phiếu trả lời cho thấy hàng năm, nhà quản lý và cán bộ chủ chốt thảo luận thống nhất về mục tiêu, định hướng và các giải pháp thực hiện tại đơn vị qua đó cho ta thấy sự nghiêm túc, trách nhiệm trong điều hành, quản lý của các công ty. 91,5% số phiếu trả lời các nhà quản lý luôn có thái độ đúng đắn trong việc thực hiện các quy định của nhà nước, các sai phạm nếu có xảy ra trong quá trình thực hiện được điều chỉnh kịp thời. Đây là tư tưởng “dám làm, dám chịu” thể hiện sự chính trực, thẳng thắn trong công việc, không thoái thác lẫn tránh trách nhiệm. Tuy nhiên vẫn còn 8,5% số phiếu đưa ra ý kiến chưa đồng tình chứng tỏ các đơn vị vẫn tồn tại những sai sót chưa được phát hiện hoặc phát hiện nhưng không có các biện pháp điều chỉnh kịp thời. Có 51,89 % số phiếu trả lời còn có những hạn chế về phong cách điều hành của các nhà quản lý đó là chưa được nhà quản lý phổ biến cho nhân viên về tầm quan trọng của KSNB, vai trò của KSNB trong việc kiểm soát rủi ro để hoàn thành các mục tiêu trong đơn vị. Báo cáo về KSNB ít khi được đánh giá, chưa có trao đổi thảo luận về KSNB, chưa công khai. 100% lãnh đạo các công ty chưa có cam kết về đảm bảo KSNB hiệu quả.

Cơ cấu tổ chức: Qua điều tra cho thấy trong các yếu tố thuộc môi trường kiểm soát thì yếu tố cơ cấu tổ chức được đánh giá là thực hiện tốt (bảng 3.5). 100% phiếu khảo sát cho rằng công tác tổ chức được thực hiện bài bản, rõ ràng theo đúng quy định về cơ cấu tổ chức quản lý của Luật DN năm 2014. Tại công ty mẹ và các công ty thành viên có đại hội đồng cổ đông, HĐQT, Ban kiểm soát. Các đơn vị đều xây dựng sơ đồ về cơ cấu tổ chức và được cập nhật kịp thời khi có sự thay đổi. Cơ cấu tổ chức được thiết kế đơn giản, linh hoạt, có sự độc lập tương đối giữa HĐQT với BGD, Ban kiểm soát. 81,13% số phiếu trả lời cho thấy tại công ty có quy định bằng văn bản về chức năng, nhiệm vụ, quyền hạn của phòng ban, bộ phận được quy định rõ trong điều lệ hoạt động của công ty. Cơ cấu tổ chức được thiết kế hợp lý, đảm bảo sự độc lập tương đối giữa các phòng ban, bộ phận, tạo điều kiện thuận lợi để triển khai các hoạt động SXKD. Quy mô tổ chức tập trung làm nền tảng cho sự vận hành kinh doanh đạt hiệu quả và giảm tối đa chi phí hoạt động. Cơ cấu tổ chức đảm bảo thiết kế linh hoạt đối phó với sự thay đổi của môi trường kinh doanh, quy trình vận hành nội bộ mang tính hệ thống nhằm nhanh chóng đưa ra những quyết sách theo tình huống phát sinh và đáp ứng kịp thời các yếu tố của tổ chức. Kết quả điều tra 18,87% phiếu trả lời cho rằng trách nhiệm quyền hạn của các phòng ban trong công ty chưa có quy định rõ ràng bằng văn bản, một số chức năng và bộ phận

trong công ty có sự kiêm nhiệm, chưa có riêng bộ phận nhân sự, công tác nhân sự thường được bố trí kiêm thêm các công việc khác như hành chính, kế toán.

Bảng 3.3: Kết quả khảo sát yếu tố môi trường kiểm soát theo nội dung triết lý quản lý và phong cách điều hành của nhà quản lý

STT	CÂU HỎI	TRẢ LỜI			
		CÓ		KHÔNG	
		SL (phiếu)	Tỷ lệ (%)	SL (phiếu)	Tỷ lệ (%)
MÔI TRƯỜNG KIỂM SOÁT					
Triết lý quản lý và phong cách điều hành của nhà quản lý					
1	Nhận thức về KSNB là nhân tố quan trọng quyết định đến việc hoàn thành các mục tiêu của đơn vị	98	92,5	8	7,5
2	Hàng năm, những nhà quản lý và cán bộ chủ chốt trong cơ quan cùng nhau bàn bạc mục tiêu, định hướng và các giải pháp thực hiện tại đơn vị	89	83,96	17	16,04
3	Công ty sẵn sàng điều chỉnh những sai sót khi phát hiện ra	97	91,5	9	8,5
4	Các nhà quản lý có thái độ đúng đắn trong việc thực hiện các quy định của nhà nước	97	91,5	9	8,5
5	Nhà quản lý phổ biến tới nhân viên về tầm quan trọng của KSNB	51	48,11	55	51,89
6	Đánh giá và công khai về báo cáo KSNB	25	23,58	81	76,42
7	Có cam kết về đảm bảo hiệu quả của KSNB	0	0	106	100

Nguồn: Tác giả thực hiện

35,85% số phiếu cho biết cơ cấu tổ chức của các công ty vẫn còn tồn tại các điểm chưa hợp lý mặc dù quyền hạn và trách nhiệm được phân chia và quy định cho

các đơn vị, bộ phận nhưng vẫn tồn tại sự chùng chéo về chức năng nhiệm vụ ở một số phòng, ban.. Đặc biệt ở các xí nghiệp, tổ đội sản xuất trực thuộc đơn vị có quy mô hoạt động nhỏ, không thành lập được bộ phận kiểm soát nhưng cũng không bố trí kiểm soát viên theo dõi và giám sát thường xuyên.

Bảng 3.4: Kết quả khảo sát yếu tố môi trường kiểm soát qua nội dung cơ cấu tổ chức

STT	CÂU HỎI	TRẢ LỜI			
		CÓ		KHÔNG	
		SL (phiếu)	Tỷ lệ (%)	SL (phiếu)	Tỷ lệ (%)
	MÔI TRƯỜNG KIỂM SOÁT Cơ cấu tổ chức				
1	Cơ cấu tổ chức được thiết kế rõ ràng theo đúng cấu trúc quản lý của Luật DN	106	100	0	0
2	Công ty xây dựng sơ đồ về cơ cấu tổ chức và được cập nhật kịp thời khi có sự thay đổi	106	100	0	0
3	Có quy định bằng văn bản về chức năng, nhiệm vụ, quyền hạn của phòng ban, bộ phận được quy định rõ trong điều lệ hoạt động của công ty	86	81,13	20	18,87
4	Cơ cấu tổ chức phân định chức năng và quyền hạn có bị chùng chéo	68	64,15	38	35,85

Nguồn: Tác giả thực hiện

Chính sách và các thủ tục về nhân sự: Qua khảo sát cho thấy về cơ bản chính sách nhân sự tại đơn vị hiện tại đang tạo điều kiện thuận lợi cho việc phát triển năng lực của nhân viên, công ty đã thiết lập chính sách về tuyển dụng, đào tạo, khen thưởng, kỷ luật, đề bạt, bổ nhiệm và sa thải nhân viên. Chính sách đối với các ứng viên khi tuyển dụng rất chặt chẽ, yêu cầu cao cả về trình độ chuyên môn và đạo đức

nhằm tạo ra đội ngũ cán bộ nhân viên trong các công ty có trình độ cao trong công việc, có đạo đức tư cách nghề nghiệp và đảm bảo môi trường văn hóa văn minh, lịch sự. Chính sách tuyển dụng, cam kết về đạo đức và năng lực được các đơn vị đặt lên hàng đầu.

Lương, thưởng và các chính sách phúc lợi đảm bảo cho các bộ yên tâm làm việc. Hiện nay các công ty đã xây dựng chế độ làm việc không quá 8h/1 ngày, 48h trong tuần. Tùy theo điều kiện và khối lượng và khả năng thực hiện có thể bố trí 40h trong tuần (5 ngày), nghỉ thứ 7, chủ nhật. Trường hợp phải làm thêm giờ do yêu cầu SXKD không quá 4 giờ trong ngày và 200 giờ trong một năm, đồng thời ban hành các quy định về điều kiện làm việc như cung cấp đầy đủ trang thiết bị làm việc thiết yếu nhất nhằm tạo điều kiện thuận lợi cho người lao động. Các chính sách tuyển dụng đào tạo đã được xây dựng đảm bảo công khai, công bằng, đúng người, đúng việc, đúng thời điểm và đảm bảo yêu cầu sản xuất của công ty trong từng thời kỳ. Về đào tạo các công ty luôn quán triệt, tuyên truyền, khuyến khích, tạo điều kiện và tổ chức đào tạo tại chỗ, tự học tập đào tạo để nâng cao nhận thức về pháp luật, trình độ chuyên môn, nhiệm vụ công tác, nâng cao trách nhiệm và hiệu quả công tác. 90,57% số phiếu trả lời cho thấy các công ty thường xuyên quan tâm đến công tác đào tạo về con người, thường xuyên tổ chức huấn luyện, nâng cao trình độ nghiệp vụ cho cán bộ nhân viên thông qua các buổi tập huấn, các hội thảo đào tạo cũng như các cuộc thi kiểm tra chất lượng cán bộ nhân viên. Tuy nhiên vẫn còn 9,43% còn lại không đồng tình với ý kiến trên chứng tỏ công việc này chưa được áp dụng rộng rãi với toàn bộ cán bộ nhân viên trong toàn công ty. Chính sách về tiền lương được thực hiện theo nguyên tắc phân phối theo lao động (theo vị trí và chức danh công việc). Các chế độ về bảo hiểm được thực hiện đầy đủ.

Qua điều tra cho thấy còn có một số ít các đơn vị do đặc điểm sản xuất lâm nghiệp lao động chủ yếu là thực hiện ngoài trời, công việc có tính rủi ro cao mà chưa có những quy định cụ thể về an toàn lao động, 14,15% số phiếu trả lời cho thấy chưa xây dựng được cơ chế cụ thể về lương, thưởng để phổ biến đến từng nhân viên. Chưa chú ý tới việc mời các chuyên gia đến giảng dạy. Chưa xây dựng được chính sách thu hút nhân tài. 100% các công ty được hỏi đều cho biết cần xây dựng hệ thống đánh giá năng lực và hiệu quả công việc. Các đơn vị đều có các nhân viên sẵn sàng thay thế cho những vị trí quan trọng. 96,23% số phiếu trả lời cho thấy ở những vị trí công việc quan trọng trong ban lãnh đạo, ban điều hành, kế toán trưởng... nếu không thể đảm nhiệm được công việc thì sẽ có người thay thế để đảm

bảo nhiệm vụ kịp thời. Điều đó chứng tỏ các công ty luôn sẵn sàng ứng phó với các tình huống cấp thiết xảy ra trong công tác nhân sự cả trong ngắn hạn và dài hạn.

Bảng 3.5: Kết quả khảo sát môi trường kiểm soát qua nội dung Chính sách nhân sự

STT	CÂU HỎI	TRẢ LỜI			
		CÓ		KHÔNG	
		SL (phiếu)	Tỷ lệ (%)	SL (phiếu)	Tỷ lệ (%)
	MÔI TRƯỜNG KIỂM SOÁT Chính sách nhân sự				
1	Khi tuyển dụng, đơn vị chú trọng đến việc xem xét chuyên môn	106	100	0	0
2	Khi tuyển dụng, đơn vị chú trọng đến việc xem xét đạo đức	106	100	0	0
3	Sau khi tuyển dụng, công ty có những chính sách, biện pháp để phát triển đội ngũ nhân viên	95	89,62	11	10,38
4	Nhân viên có biết những hành động sai lệch so với quy định sẽ phải chịu các biện pháp điều chỉnh (nhắc nhở, cảnh cáo, phạt, sa thải... tùy theo mức độ vi phạm)	101	95,28	5	4,72
5	Công ty thường xuyên tổ chức huấn luyện, đào tạo nâng cao trình độ nhân viên	96	90,57	10	9,43
6	Công ty xây dựng quy chế khen thưởng rõ ràng	91	85,85	15	14,15
7	Công ty xây dựng quy chế kỷ luật rõ ràng	88	83,02	18	16,98
8	Công ty có các nhân viên sẵn sàng thay thế cho những vị trí quan trọng	102	96,23	4	3,77

Nguồn: Tác giả thực hiện

Sự tham gia của ban quản trị: Các công ty đều có HĐQT có kiến thức, kinh nghiệm, thường xuyên giám sát, chỉ đạo, điều hành công việc kinh doanh hàng ngày

của công ty. Qua khảo sát cho thấy HĐQT ở đa số các đơn vị đã thực hiện tốt nhiệm vụ được phân công, thực hiện đúng trách nhiệm và quyền hạn của mình, thường xuyên giám sát việc triển khai thực hiện các nghị quyết của HĐQT, kiểm tra, đánh giá kết quả chỉ đạo thực hiện nhiệm vụ của BGD trong việc thực hiện vụ kinh doanh của đơn vị như tiết kiệm chi phí trong quá trình sản xuất, sắp xếp lại tổ chức bộ máy tinh giảm... HĐQT thường xuyên, tổng kết, đánh giá và phê chuẩn các chính sách và thủ tục kiểm soát trong các cuộc họp định kỳ, đồng thời đề ra nhiều chủ trương, giải pháp nhằm định hướng và hỗ trợ ban điều hành trong hoạt động SXKD và các dự án đầu tư. HĐQT còn thường xuyên lấy ý kiến của các thành viên HĐQT bằng văn bản để phê duyệt và chỉ đạo kinh doanh kịp thời.

3.2. Thực trạng về quy trình đánh giá rủi ro

Qua tìm hiểu thực tế thì 100% các công ty đều có nhận định rủi ro có ảnh hưởng đến hiệu quả hoạt động và tính tuân thủ các quy định. Các công ty hàng năm đều xây dựng và quán triệt đến cán bộ nhân viên về mục tiêu hoạt động của đơn vị nhưng chưa chú trọng đến xây dựng mục tiêu dài hạn và mục tiêu chi tiết của các bộ phận. Về cơ bản có 82,08% phiếu trả lời cho thấy tại các công ty đã nhận diện được các rủi ro có liên quan và được trình bày trong báo cáo thường niên. Những rủi ro mà các công ty nhận diện được như: Các rủi ro về nguồn hàng, nguồn nguyên liệu đầu vào, rủi ro về thị trường tiêu thụ, rủi ro về đặc thù ngành, rủi ro về kinh tế và các chính sách của nhà nước. Các công ty nhận diện và phân tích chi tiết các loại rủi ro có liên quan đến từng hoạt động chẳng hạn như nhận diện rủi ro và xác định nguyên nhân trong công tác trồng rừng gồm rủi ro về thông tin, về tính ổn định lao động, công tác vận chuyển gỗ, các rủi ro có liên quan đến công tác sản xuất chế biến gỗ như rủi ro về nhân lực, máy móc thiết bị, các rủi ro liên quan đến hoạt động kinh doanh như sự cạnh tranh về giá mua gỗ, nhu cầu sử dụng gỗ rừng trồng... điều đó đã cho thấy công tác nhận diện và phân tích rủi ro đã được các đơn vị hết sức quan tâm và coi đó là một nhiệm vụ quan trọng được thực hiện thường xuyên để phòng ngừa, phát hiện sớm các loại rủi ro từ đó đề ra các biện pháp phù hợp tránh hậu quả nghiêm trọng xảy ra. Tuy nhiên các đơn vị chưa chú trọng nhiều đến công tác đánh giá rủi ro, chỉ có 59,43% số phiếu trả cho thấy công tác đánh giá rủi ro được thực hiện. 78,3% số phiếu trả lời cho thấy các đơn vị chưa đề ra các biện pháp nhằm làm giảm thiểu tác hại của các rủi ro. Hầu hết các báo cáo thường niên ở các đơn vị chỉ nêu việc nhận diện các loại rủi ro mà chưa nêu chi tiết các loại rủi ro mà đơn vị đã gặp phải là gì, tác động của nó ảnh hưởng đến hiệu quả hoạt động và tính tuân thủ các quy định như thế nào, công ty đã áp dụng những biện pháp nào để kiểm

soát những loại rủi ro đó. Qua điều tra tất cả các đơn vị hiện nay đều chưa có nhân viên chuyên sâu thực hiện công tác đánh giá rủi ro, chưa xây dựng được quy trình đánh giá rủi ro.

Bảng 3.6: Kết quả khảo sát yếu tố đánh giá rủi ro

STT	CÂU HỎI	TRẢ LỜI			
		CÓ		KHÔNG	
		SL (phiếu)	Tỷ lệ (%)	SL (phiếu)	Tỷ lệ (%)
1	Ban hành và áp dụng quy trình đánh giá rủi ro tại đơn vị	0	0	106	100
2	Tại đơn vị bố trí nhân sự chuyên sâu phụ trách công tác rủi ro	0	0	106	100
3	Công ty xây dựng mục tiêu trong đơn vị	106	100	0	0
	Mục tiêu ngắn hạn	106	100	0	0
	Mục tiêu dài hạn	84	79,25	22	20,75
4	Công ty xây dựng mục tiêu cụ thể cho các bộ phận	14	13,20	92	86,80
5	Mục tiêu xây dựng trong đơn vị gồm				
	Mục tiêu hoạt động	106	100	0	0
	Mục tiêu về tài chính	106	100	0	0
	Mục tiêu tuân thủ	82	77,36	24	22,64
6	Công ty thường xuyên nhận diện và phân tích rủi ro trong hoạt động	87	82,08	19	17,92
7	Công ty có đánh giá mức độ ảnh hưởng của các loại rủi ro	63	59,43	43	40,57
8	Công ty có đề ra các biện pháp nhằm làm giảm thiểu tác hại của các rủi ro	23	21,7	83	78,3

Nguồn: Tác giả thực hiện

3.3. Thực trạng về hoạt động kiểm soát

100% phiếu khảo sát cho thấy cơ quan đã xây dựng và áp dụng các nguyên tắc kiểm soát như phân công phân nhiệm, bắt kiêm nhiệm, ủy quyền phê chuẩn, bảo vệ tài sản và sổ sách. Qua khảo sát cho thấy hoạt động kiểm soát ở các công ty được xây dựng một cách có hệ thống, chú trọng đến kiểm tra, kiểm soát theo quá trình thực hiện các hoạt động cơ bản trong đơn vị nhằm đảm bảo việc thực hiện các hoạt động đạt hiệu quả cao nhất. Hệ thống đo lường và đánh giá bước đầu được thiết lập, là cơ sở giúp cho nhà quản lý nhận biết được kết quả thực hiện các hoạt động, cũng như tác dụng của việc vận hành các thủ tục kiểm soát trong đơn vị. Đối với các hoạt động then chốt trong chuỗi sản xuất từ trồng rừng đến sản phẩm, các thủ tục kiểm soát đã được rà soát, sửa đổi, bổ sung cho phù hợp với sự thay đổi của môi trường kể cả bên trong và bên ngoài đơn vị. Chẳng hạn như hiện nay ở một số đơn vị hoạt động kiểm soát quản lý vốn được hiện tốt góp phần ổn định công tác quản lý, bảo vệ rừng, đất rừng, ổn định đời sống như Công ty THHH một thành viên Lâm Nghiệp: Đông Bắc; Đình Lập; Lộc Bình. Kiểm soát hoạt động tài chính trong các công ty đã thể hiện rõ việc vận dụng các nguyên tắc cơ bản như nguyên tắc phân công, phân nhiệm; nguyên tắc ủy quyền, phê chuẩn; nguyên tắc bắt kiêm nhiệm trong thiết kế các chính sách và thủ tục kiểm soát. Thực hiện tốt việc soát xét kết quả thực hiện kế hoạch với dự toán từ đó xác định được mức độ hoàn thành kế hoạch, đề ra các giải pháp và lập kế hoạch cho kì tiếp theo. Công tác kiểm soát hoạt động về lĩnh vực bảo vệ môi trường và giảm thiểu chất thải được các đơn vị thực hiện tốt. Kể từ khi thực hiện công tác cổ phần hóa đến nay chưa có đơn vị nào vi phạm các quy định pháp luật về môi trường. Đây thực sự là ưu điểm cần duy trì, phát huy kể cả ở hiện tại và tương lai. Với tình hình phát triển vượt bậc của khoa học công nghệ ngày nay việc áp dụng công nghệ thông tin giúp ích cho công việc rất nhiều, các phần mềm quản lý được lập trình giúp các nhà lãnh đạo quản lý công ty hiệu quả, phân tích các kết quả đạt được có độ chính xác cao và tiết kiệm thời gian rất nhiều. 100% phiếu trả lời cho thấy tại các đơn vị đều ứng dụng công nghệ thông tin trong quản lý các hoạt động và có những biện pháp kiểm soát để tránh mất dữ liệu và gây hư hỏng các thiết bị.

Tuy nhiên chính sách kiểm soát và các thủ tục kiểm soát chưa được chú trọng xây dựng đặc thù cho những bộ phận khác nhau nên còn tồn tại một số rủi ro như chưa thực hiện tốt kiểm soát chất lượng giống cây trồng lâm nghiệp nên đã ảnh hưởng đến năng suất và chất lượng rừng trồng, chưa thực hiện tốt kiểm soát vận

chuyển cây giống từ nơi mua đến vườn, quá trình chăm sóc và vận chuyển đến các lô rừng dẫn đến vẫn còn tồn tại về tỷ lệ hao hụt cây giống, còn thiếu một số quy chế, quy định nội bộ để quản lý vườn ươm, chất lượng cây giống, quy trình kỹ thuật rừng trồng. Các công ty được khảo sát đều cho thấy hiện nay chưa có hoạt động kiểm soát hướng tới thị trường vốn xanh, công tác rà soát trả lại rừng tự nhiên cho các đơn vị còn chậm. Trên 50% phiếu trả lời cho thấy ở các đơn vị chưa thường xuyên đánh giá tính hữu hiệu của hoạt động kiểm soát nên chất lượng hoạt động kiểm soát chưa thực sự hiệu quả và cũng chưa có những giải pháp điều chỉnh thích hợp khi hoạt động kiểm soát không hiệu quả.

Bảng 3.7: Kết quả khảo sát yếu tố hoạt động kiểm soát

STT	CÂU HỎI	TRẢ LỜI			
		CÓ		KHÔNG	
		SL (phiếu)	Tỷ lệ (%)	SL (phiếu)	Tỷ lệ (%)
1	Công ty xây dựng các chính sách kiểm soát (những nguyên tắc cần làm)	106	100	0	0
2	Công ty xây dựng các thủ tục kiểm soát (những quy định cụ thể để thực thi chính sách kiểm soát)	106	100	0	0
3	Công ty thường xuyên đánh giá tính hữu hiệu của hoạt động kiểm soát	47	44,34	59	55,66
4	Công ty có những giải pháp điều chỉnh thích hợp khi hoạt động kiểm soát không hiệu quả	45	42,45	61	57,55
5	Chính sách kiểm soát và các thủ tục kiểm soát được xây dựng đặc thù cho những bộ phận khác nhau	34	32,08	72	67,92
6	Công ty thường xuyên (tháng, quý) soát xét việc thực hiện kế hoạch	96	90,57	10	9,43
7	Công ty ứng dụng công nghệ thông tin trong quản lý các hoạt động	106	100	0	0
8	Công ty sử dụng hệ thống ngăn chặn virus tự động	106	100	0	0

STT	CÂU HỎI	TRẢ LỜI			
		CÓ		KHÔNG	
		SL (phiếu)	Tỷ lệ (%)	SL (phiếu)	Tỷ lệ (%)
9	Công ty kiểm soát tốt các thiết bị lưu trữ và sao lưu dự phòng dữ liệu	39	36,79	67	63,21
10	Hệ thống yêu cầu khai báo tên người sử dụng và mật khẩu trước khi đăng nhập sử dụng	106	100	0	0
11	Công ty phân công bắt kiêm nhiệm giữa 2 trong 4 chức năng: xét duyệt, thực hiện, ghi chép và bảo vệ tài sản	106	100	0	0
12	Công ty có quy định về trình tự luân chuyển chứng từ	106	100	0	0
13	Các bộ phận chức năng kiểm tra đối chiếu số liệu thực tế và ghi chép trên sổ sách, phần mềm	106	100	0	0
14	Các chứng từ, hồ sơ được đánh số trước khi vào sổ sách	105	99,06	1	0,94
15	Chứng từ kế toán được ghi chép trung thực và chính xác ngay từ khi phát sinh nghiệp vụ và được phê duyệt bởi người có trách nhiệm	105	99,06	1	0,94
16	Tất cả các dữ liệu (đã được duyệt hợp lệ) được xử lý chính xác	93	87,74	13	12,27
17	Các báo cáo kết xuất có đảm bảo mục tiêu đầy đủ, chính xác, hợp lệ	92	86,79	14	13,21

Nguồn: Tác giả thực hiện

3.4. Thực trạng về hệ thống thông tin và truyền thông

Thông tin và truyền thông là hệ thống thực hiện xuyên suốt theo chiều từ trên xuống và từ dưới lên, giúp cho mọi nhân viên đều nhận được những thông tin cần thiết, hiểu rõ thông điệp từ nhà quản lý cấp trên. Hệ thống thông tin của DN tạo ra

các báo cáo, trong đó chứa đựng những thông tin về tài chính, hoạt động hay tuân thủ, giúp cho các nhà quản lý có được thông tin hữu ích để điều hành kiểm soát DN và các bên có liên quan.

Qua khảo sát cho thấy công tác thông tin truyền thông nội bộ ở các đơn vị đã được thực hiện khá tốt, tuy nhiên vẫn còn có một số bộ phận trong đơn vị vẫn chưa nhận diện được tầm quan trọng của thông tin và truyền thông đến hiệu quả hoạt động. Do đó việc đẩy mạnh công tác thông tin truyền thông trong nội bộ theo chiều từ trên xuống và từ dưới lên, giúp cho mọi nhân viên cập nhập những thông tin cần thiết, hiểu rõ thông điệp từ nhà quản lý cấp cao là rất cần thiết. Đối với truyền thông với bên ngoài, hiện nay các công ty đã công bố 4 báo cáo trên website và chỉ công bố các thông tin liên quan cho cơ quan chủ quản, các tổ chức khác theo yêu cầu pháp luật. Các công ty không công bố ra bên ngoài thông tin về quản trị, trình độ chuyên môn, kinh nghiệm, thù lao...

Hầu hết các công ty hiện nay chưa kết hợp giữa báo cáo kế toán và báo cáo quản trị, các thông tin được công bố từ BCTC chưa có sự phân tích rõ về tình hình tài chính, kết quả kinh doanh thông qua các chỉ tiêu tài chính, các tỷ suất tài chính. Hiện nay hầu hết các công ty chưa có trang thông tin riêng nên việc cập nhập thông tin còn có nhiều khó khăn. Chưa có các biện pháp khuyến khích việc phản hồi các ý kiến của các thành viên trong đơn vị, chưa có đường dây nóng bố trí trực 24/24h. Do đặc điểm SXKD ngành lâm nghiệp chủ yếu ở ngoài trời, trong khu vực không có sóng điện thoại, không có điện nên việc thông tin để tìm kiếm lao động trồng rừng, khai thác rừng ở một số đơn vị còn gặp nhiều khó khăn dẫn đến ảnh hưởng đến năng suất trồng rừng.

Qua khảo sát cho thấy hầu hết ở các đơn vị chưa thường xuyên thực hiện quảng bá hình ảnh trên các phương tiện thông tin đại chúng. Qua khảo sát có 86,79% phiếu trả lời cho thấy các thông tin cần thiết được truyền đạt tới các bộ phận, cá nhân có liên quan một cách kịp thời, chính xác thông qua các cách như niêm yết tại bảng tin, thông báo trên loa trong giờ tin tức, gửi văn bản tới các phòng ban hoặc điện thoại trực tiếp để nhân viên nắm bắt kịp thời thông tin trong xử lý công việc. Những cá nhân, tập thể có thành tích được thông báo rộng rãi trong cơ quan để cổ vũ tinh thần của nhân viên toàn công ty phấn đấu, cố gắng trong công việc và các hoạt động tập thể. Tuy nhiên có 80,19% phiếu trả lời cho

thấy các nhân viên chưa được khuyến khích báo cáo những điều nghi ngờ không hợp lý cho ban giám đốc, cán bộ quản lý kịp thời, qua tìm hiểu nguyên nhân cho thấy đa số các nhà quản lý cho biết những thông tin, dữ liệu, hồ sơ của nhân viên báo cho ban giám đốc, cán bộ quản lý phải đảm bảo yêu cầu có căn cứ hợp lý, trung thực, chính xác. Mọi nghi ngờ chưa có bằng chứng xác đáng không được khuyến khích báo cáo để tránh gây bất ổn định trong nội bộ. Tuy nhiên quan điểm này có hạn chế đó là sẽ làm cho đơn vị khó đề phòng được rủi ro có liên quan. Theo tác giả nhà quản lý sau khi nhận được thông tin họ còn có trách nhiệm phân tích và xử lý thông tin nên việc khuyến khích báo cáo những điều nghi ngờ không hợp lý cho ban giám đốc, cán bộ quản lý kịp thời để phòng tránh rủi ro là việc làm cần thiết.

Theo kết quả khảo sát và phỏng vấn tại đơn vị. Các đơn vị đều áp dụng chế độ kế toán theo Thông tư 200/2014/TT-BTC. Bên cạnh những chứng từ bắt buộc các đơn vị cũng thiết kế các chứng từ hướng dẫn tương ứng với từng đặc điểm hoạt động kinh doanh phục vụ cho công tác thống kê nghiệp vụ và xử lý thông tin kế toán nhanh chóng, kịp thời. Một số tài khoản phản ánh công nợ và chi phí được mở chi tiết đến từng đối tượng khách hàng và đối tượng chịu chi phí nhằm thu thập, phân loại, ghi nhận và báo cáo thông tin về các đối tượng hạch toán kế toán.

Hiện nay các đơn vị đều sử dụng phần mềm kế toán để hạch toán, phần mềm kế toán có phân quyền để giải quyết các công việc. Các đơn vị đều mở chi tiết tài khoản để quản lý và theo dõi tài sản, nguồn vốn, doanh thu, chi phí. Các đơn vị sử dụng hình thức kế toán máy, hàng tháng hoặc hàng quý đều khóa sổ, in sổ đối chiếu số liệu các sổ tổng hợp và sổ chi tiết, hoàn thành thủ tục hành chính và đưa vào lưu trữ. Hiện nay công nghệ thông tin phát triển rất mạnh hầu hết các DN đã ứng dụng rất thành công vào trong công tác quản lý kế toán, thiết lập ra các báo cáo, sổ sách, chứng từ rất nhanh gọn. Hầu hết các đơn vị được hỏi cho thấy hệ thống BCTC là rất cần thiết, theo quy định của Nhà nước thì báo cáo gồm: Bảng cân đối kế toán, báo cáo kết quả hoạt động kinh doanh, Báo cáo lưu chuyển tiền tệ, Bản thuyết minh BCTC.

Bảng 3.8: Kết quả khảo sát yếu tố thông tin và truyền thông

STT	CÂU HỎI	TRẢ LỜI			
		CÓ		KHÔNG	
		SL (phiếu)	Tỷ lệ (%)	SL (phiếu)	Tỷ lệ (%)
1	Nhân viên biết được thông tin về mục tiêu của công ty, các chỉ tiêu hàng năm	101	95,18	5	4,72
2	Những thông tin cần thiết có được truyền đạt đến từng cá nhân, bộ phận có liên quan kịp thời	92	86,79	14	13,21
3	Những cá nhân, tập thể có thành tích được thông báo rộng rãi trong công ty	90	85,00	16	15,00
4	Nhân viên trong công ty có báo cáo ngay cho cán bộ quản lý khi gặp sự cố xảy ra	77	72,64	29	27,36
5	Các nhân viên được khuyến khích báo cáo những điều nghi ngờ không hợp lý cho ban giám đốc, cán bộ quản lý	21	19,81	85	80,19

Nguồn: Tác giả thực hiện

3.5. Thực trạng về giám sát

Giám sát là quá trình theo dõi và đánh giá chất lượng kiểm soát các hoạt động của đơn vị, để đảm bảo các công việc được triển khai đúng lúc, điều chỉnh kịp thời và cải thiện liên tục. Qua điều tra cho thấy các nhà quản lý ở các đơn vị đều nhận thức và cho rằng mọi hoạt động của từng bộ phận, từng cá nhân đều cần được kiểm tra, giám sát chặt chẽ đảm bảo thực hiện đúng quy định để giảm thiểu tối đa sai phạm trong quá trình thực hiện, tuy nhiên chỉ có 65,09% phiếu trả lời cho biết BGD thường xuyên kiểm tra thực tế hoạt động các bộ phận và kết quả công việc của các cá nhân. Nguyên nhân là do đơn vị đang trong giai đoạn mới thực hiện cổ phần hóa, khối lượng công việc nhiều nên các hoạt động tại các bộ phận chưa được kiểm tra thường xuyên. Có 83,02% số phiếu trả lời cho biết cứ hai tuần một lần ban giám đốc và trưởng các bộ phận sẽ tổ chức họp giao ban để rà soát lại công việc đã thực hiện trước đó và lên kế hoạch, phân công nhiệm vụ tiếp theo. 100% các phiếu trả lời

cho thấy ở các đơn vị chưa xây dựng công cụ giám sát “bảng kiểm”. Có thể nói các nhà quản lý và lãnh đạo tại các công ty chưa thực sự quan tâm nhiều đến hoạt động giám sát thường xuyên và giám sát định kỳ. Hoạt động giám sát thường xuyên mới chỉ được thực hiện thông qua việc tiếp nhận thông tin phản hồi giữa nhân viên và cán bộ lãnh đạo quản lý. Hoạt động giám sát định kỳ chưa được chú trọng nhiều, mới chỉ được thực hiện thông qua việc xem xét và đánh giá các báo cáo kiểm soát, do đó nếu có biến động bất thường thì khó có thể phát hiện và điều chỉnh hoạt động kịp thời. Qua khảo sát cũng cho thấy ở các công ty hoạt động giám sát không được tiến hành trên cơ sở định hướng rủi ro nên chất lượng giám sát chưa cao. Các công ty hiện nay chưa quy định đầy đủ những nội dung cần giám sát theo từng lĩnh vực hoạt động, chưa chú trọng đến giám sát các hoạt động kiểm soát, đánh giá rủi ro và đánh giá lại rủi ro. Chưa có quy định rõ về yêu cầu chuyên môn đối với cán bộ thực hiện công tác giám sát.

Bảng 3.9: Kết quả khảo sát hoạt động giám sát

STT	CÂU HỎI	TRẢ LỜI			
		CÓ		KHÔNG	
		SL (phiếu)	Tỷ lệ (%)	SL (phiếu)	Tỷ lệ (%)
1	BGD thường xuyên kiểm tra thực tế hoạt động các bộ phận và kết quả công việc của cá nhân	69	65,09	37	33,94
2	BGD và Trưởng các đơn vị, bộ phận có thường xuyên tổ chức họp giao ban	88	83,02	18	16,98
3	Công ty xây dựng công cụ giám sát (bảng kiểm)	0	0	106	100
4	Công ty thường xuyên cập nhật và điều chỉnh công cụ giám sát phù hợp	52	49,04	54	50,94
5	Sau các đợt giám sát, đơn vị lập báo cáo và đưa ra những yếu kém của kiểm soát nội bộ và đưa ra giải pháp khắc phục	14	13,21	92	86,79
6	BGD kiểm tra lại những chứng từ thu - chi phù hợp với quy định của pháp luật	106	100	0	0
7	Việc công khai báo cáo tài chính và những thông tin trong công ty được thực hiện theo đúng quy định	102	96,23	4	3,77

Nguồn: Tác giả thực hiện

3.6. Đánh giá về ưu, nhược điểm kiểm soát nội bộ tại các doanh nghiệp ngành Lâm nghiệp vùng trung du miền núi phía Bắc Việt Nam

3.6.1. Ưu điểm của kiểm soát nội bộ tại các doanh nghiệp ngành Lâm nghiệp vùng trung du miền núi phía Bắc Việt Nam

Thứ nhất, môi trường kiểm soát: Thực hiện tốt việc xây dựng môi trường văn hóa DN, được truyền đạt và thực hiện trong thực tiễn. *Cam kết về tính chính trực và giá trị đạo đức:* Các công ty đã thực hiện khá hiệu quả thông qua các cuộc họp định kỳ, đại hội đồng cổ đông, các cuộc gặp gỡ trao đổi hàng ngày. *Cam kết về năng lực:* Về cơ bản các công ty đã xác định những kiến thức và kỹ năng cần thiết đối với nhân viên thông qua chính sách tuyển dụng, ban hành tiêu chuẩn cụ thể cho từng bộ phận, phòng ban. *Cơ cấu tổ chức* được thiết kế đơn giản, linh hoạt, xây dựng theo mô hình thống nhất, phù hợp với chủ trương và định hướng của nhà nước, quy định của công ty cổ phần theo Luật DN năm 2014. Việc tổ chức theo mô hình công ty mẹ - công ty con, kết hợp phương thức quản lý theo cơ chế đầu tư tài chính đã giúp các DN ngày càng năng động và tự chủ trong kinh doanh. Tại công ty mẹ và các công ty thành viên có đại hội đồng cổ đông, HĐQT, Ban kiểm soát. Các đơn vị đều xây dựng sơ đồ về cơ cấu tổ chức và được cập nhật kịp thời khi có sự thay đổi. Có sự độc lập tương đối giữa HĐQT với BGD, Ban kiểm soát. Tại mỗi một đơn vị các bộ phận chức năng, phòng ban được phân công rõ ràng. Cơ cấu tổ chức rất thuận lợi cho việc thực hiện phân cấp, phân quyền vừa đảm bảo giữ được vai trò độc lập trong thực hiện chức năng kinh doanh của mình, vừa thống nhất trong toàn công ty đảm bảo kinh doanh có hiệu quả. *Chính sách nhân sự:* Các văn bản liên quan đến tuyển dụng, đào tạo, bố trí, khen thưởng, kỷ luật,... được ban hành chính thức theo đúng quy định của Luật Lao động, đã xây dựng chế độ làm việc trong tuần, có các quy định và điều kiện về trang thiết bị làm việc, chính sách tuyển dụng, đào tạo đảm bảo công khai, công bằng. Chính sách tuyển dụng, cam kết về đạo đức và năng lực luôn được các đơn vị đặt lên hàng đầu. Lương, thưởng và các chính sách phúc lợi đảm bảo cho cán bộ yên tâm làm việc. Các công ty luôn quán triệt, tuyên truyền, khuyến khích, tạo điều kiện và tổ chức đào tạo tại chỗ, tự học tập đào tạo để nâng cao nhận thức, trách nhiệm trong công việc. Nhờ áp dụng chính sách tuyển dụng và đào tạo hợp lý, chính sách về lương thưởng, các khoản trích theo lương thỏa đáng hấp dẫn nên nguồn nhân lực trong các DN luôn ổn định cả về số lượng và chất lượng. Biến động lao động có xảy ra nhưng ở mức độ chấp nhận được, không ảnh hưởng đáng kể đến hoạt động SXKD của đơn vị. *Triết lý và phong cách điều hành của các nhà quản lý* đã nhận thức được môi trường kiểm soát là yếu tố quan trọng,

quyết định đến hiệu quả hoạt động của đơn vị. Quan điểm, triết lý, phương thức điều hành của nhà quản lý thể hiện sự dám nghĩ, dám làm, mạnh dạn tiếp cận cái mới trong xây dựng và tổ chức hệ thống quản lý nói chung và cách thức kiểm tra, kiểm soát các hoạt động nói riêng. Nhờ vậy, các chính sách và thủ tục kiểm soát luôn được quan tâm thiết kế phù hợp với đặc điểm của đơn vị đồng thời hoà nhập với xu hướng chung của ngành lâm nghiệp. Các nhà quản lý có sự ổn định về mặt tâm lý trong quan điểm, nhận thức, phong cách điều hành giúp KSNB hoạt động có hiệu quả hơn. Nhà quản lý và cán bộ chủ chốt có sự thảo luận thống nhất về mục tiêu, định hướng, giải pháp trong đơn vị thể hiện sự nghiêm túc, trách nhiệm trong điều hành, quản lý đồng thời luôn có thái độ đúng đắn trong việc thực hiện các quy định của nhà nước cũng như quy định của đơn vị. *Sự tham gia của ban quản trị:* HĐQT có kiến thức, kinh nghiệm thường xuyên tổng kết, đánh giá và phê chuẩn các chính sách và thủ tục kiểm soát đồng thời đề ra nhiều chủ trương, giải pháp nhằm định hướng và hỗ trợ ban điều hành trong các hoạt động của đơn vị.

Thứ hai, đánh giá rủi ro: Các công ty đều nhận định ảnh hưởng của rủi ro đến hiệu quả hoạt động và tính tuân thủ các quy định. Các công ty hàng năm đều xây dựng và quán triệt đến cán bộ nhân viên về mục tiêu hoạt động của đơn vị. Đã nhận diện được các loại rủi ro có liên quan như rủi ro về nguồn hàng, nguồn nguyên liệu đầu vào, rủi ro về thị trường tiêu thụ, rủi ro về kinh tế và các chính sách của nhà nước. Công tác nhận diện và phân tích rủi ro đã được các đơn vị coi là một trong những nhiệm vụ trọng tâm được thực hiện thường xuyên để kiểm soát rủi ro.

Thứ ba, hoạt động kiểm soát: Thực hiện các nguyên tắc phân công, phân nhiệm; nguyên tắc uỷ quyền, phê chuẩn; nguyên tắc bất kiêm nhiệm trong thiết kế các chính sách và thủ tục kiểm soát. Các công ty đã chú trọng đến công tác kiểm tra, kiểm soát các hoạt động cơ bản trong đơn vị. Hoạt động kiểm soát được quy định trong quy chế quản trị công ty, quy chế chi tiêu nội bộ, nội quy lao động, quy chế trả lương... Đối với các hoạt động then chốt, các thủ tục kiểm soát được kịp thời rà soát, sửa đổi, bổ sung phù hợp. Kiểm soát tốt các hoạt động bảo vệ môi trường, soát xét kết quả thực hiện với dự toán. Ứng dụng công nghệ thông tin trong quản lý các hoạt động và có những biện pháp kiểm soát lưu trữ thông tin. Tóm lại, các chính sách và thủ tục kiểm soát của các đơn vị đã mang lại những kết quả mong đợi cho DN, đặc biệt là hiệu quả hoạt động. Trong những năm qua nhất là sau khi thực hiện công tác cổ phần hóa DN, doanh thu và lợi nhuận của DN tăng lên đáng kể, phát triển thương hiệu, mở rộng thị trường trong nước và nước ngoài, ổn định được đội ngũ nhân sự trên cơ sở đảm bảo trách nhiệm của DN đối với người lao động, tuân thủ các quy

định và chế độ pháp lý... điều đó đã cho thấy KSNB đã góp phần đáng kể cho sự tăng trưởng và phát triển bền vững của DN.

Thứ tư, hệ thống thông tin và truyền thông: Các công ty đã thực hiện khá tốt sự truyền tải thông tin từ công ty mẹ, công ty con, từ lãnh đạo tới nhân viên, giữa các đơn vị, bộ phận. Thông tin được báo cáo kịp thời tới các cấp theo yêu cầu quản lý. Đối với truyền thông bên ngoài hiện nay các công ty đã công bố 4 báo cáo trên website. Một số hoạt động như công tác kế toán tài chính, công tác nhân sự đã sử dụng các phần mềm trong việc xử lý thông tin nên thông tin đảm bảo kịp thời và có độ tin cậy cao. Tổ chức công tác kế toán tương đối phù hợp với đặc điểm kinh doanh trong từng lĩnh vực hoạt động. Hệ thống chứng từ, tài khoản, sổ sách kế toán được thực hiện theo chuẩn mực và chế độ kế toán theo Thông tư 200/2014/TT-BTC. Bên cạnh những chứng từ bắt buộc các đơn vị cũng thiết kế các chứng từ hướng dẫn tương ứng với từng đặc điểm hoạt động kinh doanh phục vụ cho công tác thống kê nghiệp vụ và xử lý thông tin kế toán nhanh chóng, kịp thời. Với mỗi loại chứng từ sử dụng đều xây dựng quy trình luân chuyển chứng từ để đảm bảo chứng từ phải có sự soát xét, phê chuẩn trước khi ghi sổ. Hệ thống tài khoản kế toán vận dụng phù hợp với đặc điểm của đơn vị, đặc biệt là thiết kế các tài khoản chi tiết đến cấp 2,3 để phân loại và tổng hợp số liệu theo yêu cầu quản lý. Hệ thống sổ sách tổng hợp và chi tiết được in từ phần mềm kế toán đã đáp ứng được các quy định về hệ thống sổ kế toán đồng thời đáp ứng được yêu cầu quản lý chi tiết, kiểm tra, giám sát. Hệ thống báo cáo được in ra tương đối đầy đủ, cụ thể đáp ứng yêu cầu thông tin, yêu cầu kiểm tra, giám sát.

Thứ năm, giám sát: Các nhà quản lý ở các đơn vị đều nhận thức rằng mọi hoạt động của cá nhân, bộ phận cần được kiểm tra, giám sát chặt chẽ để giảm thiểu tối đa những sai phạm có thể xảy ra trong quá trình thực hiện. Hoạt động giám sát thường xuyên cơ bản ở các công ty thực hiện tốt ở việc thông qua tiếp nhận thông tin phản hồi giữa nhân viên và các cán bộ quản lý. Hoạt động giám sát định kỳ thực hiện tốt qua việc đánh giá các báo cáo kiểm soát. Hoạt động giám sát tại các công ty được thực hiện theo đúng thẩm quyền.

3.6.2. Một số hạn chế của kiểm soát nội bộ tại các doanh nghiệp ngành Lâm nghiệp vùng trung du miền núi phía Bắc Việt Nam

Bên cạnh các ưu điểm đã được trình bày ở trên thì KSNB tại các DN Lâm nghiệp vùng trung du miền núi phía Bắc Việt Nam còn có một số như hạn chế sau:

Thứ nhất, môi trường kiểm soát: Về tính chính trực và giá trị đạo đức, một số công ty còn chưa có hướng dẫn cụ thể về quy tắc ứng xử và đạo đức. Các chuẩn mực và hành vi đạo đức chưa được quy định cụ thể bằng văn bản, chưa đào tạo, tập huấn cho các nhân viên trong DN. *Cam kết về năng lực* tại một số đơn vị tiêu chí tuyển dụng còn chung chung, chưa có tiêu chuẩn rõ ràng về học vấn, kinh nghiệm, trách nhiệm..., chưa đưa ra tiêu chí tuyển dụng đối với nguồn nhân lực tay nghề cao, chưa thiết lập được bảng mô tả công việc cho từng vị trí, chưa đưa ra tiêu chí cụ thể để đánh giá hiệu quả công việc. Các phương pháp và tiêu chuẩn đánh giá thành tích nhân viên còn mang tính định tính và chung chung, chưa được xây dựng phù hợp với từng vị trí công việc. Kết quả đánh giá thành tích không được phản hồi, trao đổi lại với cán bộ nhân viên. Hàng năm các công ty chưa tổ chức các cuộc thi, cuộc kiểm tra để đánh giá trình độ và năng lực để có sự điều chỉnh về vị trí công việc hợp lý khi có người không đủ khả năng để hoàn thành nhiệm vụ được giao.

Phong cách điều hành của các nhà quản lý chưa được nhiều nhà quản lý phổ biến cho nhân viên về tầm quan trọng của KSNB, vai trò của KSNB trong việc kiểm soát rủi ro để hoàn thành các mục tiêu trong đơn vị, báo cáo KSNB ít khi được đánh giá, công khai, chưa có trao đổi thảo luận về KSNB, chưa có cam kết về đảm bảo tính hiệu quả của KSNB. *Cơ cấu tổ chức*, một số chức năng và bộ phận trong công ty còn có sự kiêm nhiệm, chưa có riêng bộ phận nhân sự, công tác nhân sự thường được bố trí kiêm thêm các công việc khác như hành chính, kế toán. Ở các xí nghiệp, tổ đội sản xuất chưa bố trí kiểm soát viên theo dõi, giám sát. Công ty mẹ và cả các công ty thành viên chưa tổ chức riêng bộ phận thực hiện chức năng phân tích đánh giá rủi ro làm cơ sở thiết lập các thủ tục KSNB. Hiện tại, ở công ty mẹ và các công ty thành viên chưa tổ chức bộ phận KTNB chính vì vậy vẫn có khả năng xảy ra rủi ro trong quá trình bảo vệ tài sản cũng như cung cấp thông tin đáng tin cậy cho ban lãnh đạo, đồng thời những khiếm khuyết của hệ thống KSNB chưa được phát hiện, báo cáo và điều chỉnh một cách kịp thời.

Chính sách và thủ tục nhân sự chưa có quy định cụ thể về an toàn lao động, chưa xây dựng được cơ chế cụ thể về lương, thưởng để phổ biến đến toàn nhân viên. Chưa chú ý tới việc mời các chuyên gia giảng dạy, chưa xây dựng chính sách thu hút nhân tài, chưa xây dựng hệ thống đánh giá năng lực và hiệu quả công việc;

Thứ hai, đánh giá rủi ro: Hiện nay các công ty chưa tổ chức được một bộ phận riêng biệt để thực hiện chức năng phân tích, đánh giá rủi ro, chưa có nhân viên chuyên sâu thực hiện công tác đánh giá rủi ro. Chưa có một đơn vị nào xây dựng

được quy trình đánh giá và quản trị rủi ro. Báo cáo thường niên ở các đơn vị chưa nêu chi tiết ảnh hưởng của từng loại rủi ro đến hiệu quả hoạt động, những biện pháp có thể áp dụng để kiểm soát những loại rủi ro. Hầu hết việc thiết lập các chính sách và thủ tục kiểm soát trong công ty đều không dựa trên cơ sở xác định và đánh giá rủi ro bên trong và bên ngoài DN. Chưa ban hành các chính sách khuyến khích nhân viên ở các bộ phận quan tâm phát hiện, đánh giá và phân tích định lượng tác hại của các rủi ro hiện hữu và tiềm ẩn cũng như chưa có các biện pháp cụ thể để nhân viên nhận thức rõ ràng về tác hại của rủi ro cũng như giới hạn rủi ro tối thiểu mà DN có thể chấp nhận được.

Thứ ba, hoạt động kiểm soát: Chưa chú trọng xây dựng các thủ tục kiểm soát đặc thù đối với từng hoạt động, bộ phận, chưa thực hiện tốt kiểm soát chất lượng giống cây trồng lâm nghiệp nên đã ảnh hưởng đến năng suất và chất lượng rừng trồng. Chưa có hoạt động kiểm soát hướng tới thị trường vốn xanh. Công tác rà soát trả lại rừng tự nhiên cho các đơn vị còn chậm;

Đối với nguyên tắc phân công phân nhiệm còn chưa rõ ràng. Đôi khi một vị trí công việc được phân công đảm nhiệm nhiều nhiệm vụ, nhiều chức năng dẫn đến việc xử lý công việc còn chưa triệt để và gặp nhiều sai sót. Về nguyên tắc ủy quyền và phê chuẩn có những công việc vẫn còn thực hiện bằng miệng chứ chưa quy định thành văn bản nên rất dễ xảy ra tình trạng lạm quyền để tư lợi cá nhân. Việc kiểm soát các nội dung công việc được ủy quyền cho cấp dưới cũng chưa được thực hiện một cách chặt chẽ. Về nguyên tắc bất kiêm nhiệm. Nhìn chung các đơn vị thực hiện tương đối tốt nguyên tắc này tuy nhiên tại một số đơn vị thành viên, để tiết kiệm chi phí vẫn có tình trạng một người kiêm nhiệm nhiều công việc.

Hoạt động của KSNB đã hiện hữu ở nhiều khâu, nhiều lĩnh vực tuy nhiên các công ty chưa xây dựng được hệ thống các thủ tục kiểm soát tương ứng với từng lĩnh vực hoạt động, các thủ tục lại chưa được cụ thể hóa bằng văn bản nên việc thực hiện nhiều khi còn không thống nhất. Một số đơn vị đã thiết kế được thủ tục nhưng lại chưa áp dụng. Chưa có hệ thống tiêu chí để đánh giá chất lượng của hệ thống KSNB.

Thứ tư, hệ thống thông tin và truyền thông: Chưa kết hợp giữa báo cáo kế toán và báo cáo quản trị, báo cáo tài chính chưa có sự phân tích rõ về các chỉ tiêu tài chính, chưa có trang thông tin riêng nên việc cập nhật thông tin còn có nhiều khó khăn. Chưa có các biện pháp khuyến khích việc phản hồi các ý kiến của các

thành viên trong đơn vị, chưa có đường dây nóng bố trí trực 24/24h, chưa thường xuyên thực hiện quảng bá hình ảnh trên các phương tiện thông tin đại chúng. Các công ty chưa xây dựng được hệ thống mạng nội bộ để truyền đạt thông tin mà việc truyền đạt thông tin hiện nay vẫn được thực hiện qua email. Việc tổ chức mối liên hệ giữa hệ thống thông tin kế toán với các hệ thống thông tin khác còn chưa đồng bộ và nhất quán.

Thứ năm, hoạt động giám sát: Có thể nói các nhà quản lý và lãnh đạo tại các công ty chưa thực sự quan tâm nhiều đến hoạt động giám sát thường xuyên và giám sát định kỳ. Hoạt động giám sát thường xuyên mới chỉ được thực hiện thông qua việc tiếp nhận thông tin phản hồi giữa nhân viên và cán bộ lãnh đạo quản lý. Hoạt động giám sát định kỳ chưa được chú trọng nhiều, mới chỉ được thực hiện thông qua việc xem xét và đánh giá các báo cáo kiểm soát. Hoạt động giám sát không được tiến hành trên cơ sở định hướng rủi ro nên chất lượng giám sát chưa cao, chưa quy định đầy đủ những nội dung cần giám sát theo từng lĩnh vực hoạt động. Chưa chú trọng đến giám sát các hoạt động kiểm soát, giám sát đánh giá rủi ro và đánh giá lại rủi ro. Chưa có quy định rõ yêu cầu về chuyên môn với cán bộ thực hiện công tác giám sát.

3.6.3. Nguyên nhân của những hạn chế trong kiểm soát nội bộ các doanh nghiệp ngành Lâm nghiệp vùng trung du miền núi phía Bắc Việt Nam

Nguyên nhân khách quan

Một là, hoạt động của các DN lâm nghiệp có tính đặc thù, quá trình SXKD diễn ra chủ yếu ở vùng núi có điều kiện kinh tế, xã hội đặc biệt khó khăn, dân cư địa phương phần lớn là đồng bào dân tộc thiểu số, trình độ văn hóa, dân trí thấp. Hoạt động SXKD không chỉ hướng tới mục tiêu lợi nhuận mà còn thực hiện nhiệm vụ xã hội như bảo vệ môi trường, xóa đói giảm nghèo, đặc biệt cho người dân miền núi góp phần ổn định xã hội và an ninh quốc phòng. Trong bối cảnh nền kinh tế trong nước vẫn còn tồn tại một số vấn đề như lạm phát, giá gỗ nhập khẩu chịu tác động của biến động tỷ giá, hạn hán, lũ lụt thường xuyên xảy ra đã tác động tiêu cực đến quá trình hoạt động SXKD của DN cũng như sự thiết kế và vận hành của KSNB;

Hai là, các văn bản quy phạm pháp luật về KSNB còn thiếu, chưa có văn bản hướng dẫn chi tiết về thiết kế, vận hành và đánh giá KSNB trong các DN. Cơ quan quản lý nhà nước chưa có những quy định đối với DN về trách nhiệm báo cáo và công khai KSNB. Hiện tại hệ thống các văn bản pháp luật Nhà nước hiện hành với

cả hai phương diện Nhà nước quản lý thống nhất nền kinh tế và Nhà nước đóng vai trò chủ sở hữu đã đề cập đến một số nhân tố cơ bản của KSNB như môi trường kiểm soát, hệ thống quản lý rủi ro, các thủ tục kiểm soát....nhưng khi ban hành các văn bản này các cơ quan chịu trách nhiệm ban hành thường chỉ quan tâm đến từng lĩnh vực chuyên môn cụ thể mà chưa tính đến mục tiêu cũng như tính đồng bộ của KSNB. Hơn nữa các quy định pháp luật hiện hành cũng không nêu rõ trách nhiệm của bộ phận KSNB đến đâu trong trường hợp họ không hoàn thành nhiệm vụ của mình. Trong Luật DN chỉ nêu rõ trách nhiệm của các thành viên trong bộ phận KSNB trong trường hợp họ vi phạm các vấn đề về đạo đức. Do vậy khi có vấn đề xảy ra mà nguyên nhân do lỗi của HĐQT hoặc BGD thì các đơn vị có liên quan đều không quy trách nhiệm gì cho bộ phận KSNB;

Ba là, Trong khoảng thời gian kể từ khi thành lập, hoạt động kinh doanh của các công ty diễn ra cùng với nhiều biến động nhất là công tác cổ phần hóa DN dẫn đến quá trình tổ chức lại các đơn vị trong nội bộ cũng gặp phải không ít khó khăn, biến động để thoát khỏi cơ chế quản lý cũ, năng động làm mới mình ở một thị trường ngày càng trở nên cạnh tranh hơn. Việc chuyển đổi từ quản lý theo kiểu hành chính sang quản lý đầu tư vốn thông qua người đại diện còn gặp rất nhiều lúng túng. Việc sắp xếp lại bộ máy quản lý, sửa đổi lại các quy định về quy chế quản lý nội bộ, quy chế tài chính cũng tác động rất lớn đến tổ chức KSNB;

Bốn là, do văn hóa, quan niệm sống và làm việc. Trong nhiều vấn đề, người châu Á nói chung và Việt Nam nói riêng thường tránh nói về những rủi ro, nói rằng nó đề cập đến những điều không may mắn, rủi ro là không tốt cho kinh doanh. Trong khi đó ở phương Tây, rủi ro là vấn đề được nhận thức và xem xét một cách nghiêm túc. Một trong những nguyên nhân nữa của vấn đề này là do sự phát triển của nền kinh tế. Trong giai đoạn phát triển ban đầu của một nền kinh tế, khi nền kinh tế còn yếu, kém phát triển, nguy cơ hoặc phòng ngừa không thể thu hút được nhiều sự chú ý, nhưng cho đến khi nền kinh tế đã bước vào một giai đoạn ổn định, vấn đề này có thể lại là một mối quan tâm lớn.

Nguyên nhân chủ quan

Một là, nhận thức của các nhà quản lý về sự cần thiết thiết kế và vận hành KSNB có hiệu quả còn hạn chế nhất là hạn chế trong đánh giá và kiểm soát rủi ro từ đó tạo ra lỗ hổng trong kiểm soát. Tất cả các loại rủi ro đều có thể gây ra thiệt hại cho DN nhưng chúng lại không được quan tâm, nhận biết và đánh giá một cách đầy đủ và khách quan. Do đó chưa đưa ra được các biện pháp để phòng ngừa và ngăn chặn rủi ro nhằm giảm thiểu tác động tiêu cực của rủi ro đến toàn bộ các mặt hoạt

động của DN, chưa chú trọng đến thiết lập bộ phận quản lý rủi ro chuyên trách chịu trách nhiệm chính về tham mưu quản trị rủi ro, thống kê rủi ro, chưa bố trí nhân viên chuyên sâu thực hiện công tác đánh giá rủi ro;

Hai là, chưa có công tác đánh giá tính hiệu lực của KSNB, chủ yếu việc đánh giá KSNB là dựa vào sự đánh giá hàng năm của các công ty kiểm toán độc lập. Chưa thực hiện công tác công khai báo cáo KSNB. Hơn nữa kiến thức và kinh nghiệm của các kiểm soát viên cũng là một vấn đề đáng quan tâm. Theo thông lệ quốc tế, để có thể giám sát mọi mặt hoạt động của DN, các thành viên của ban kiểm soát sẽ hỗ trợ lẫn nhau, để có thể làm được như vậy thì họ phải có 4 kỹ năng chính, đó là khả năng quản lý rủi ro, khả năng xét đoán của KTV, khả năng giám sát các hoạt động kinh doanh chủ yếu và khả năng giám sát việc tuân thủ pháp luật. Trên thực tế thì không phải thành viên nào trong ban kiểm soát của các công ty cũng có thể đáp ứng cả bốn yêu cầu đó;

Ba là, hệ thống thông tin truyền thông chưa được đồng bộ và hiện đại, chưa đáp ứng được đầy đủ, kịp thời cho việc ra quyết định quản lý, bảo quản và sử dụng hiệu quả tài sản tại công ty. Thời gian tổng hợp số liệu và phản hồi thông tin còn dài vì chưa có hệ thống mạng nội bộ. Về hệ thống thông tin kế toán không có KTNB nên chức năng kiểm soát của kế toán còn nhiều hạn chế, việc kiểm tra công tác kế toán chủ yếu còn dựa vào các tổ chức bên ngoài như kiểm toán độc lập, các DN hiện nay chưa có website, chưa thực hiện ứng dụng công nghệ 4.0 trong kiểm soát rừng;

Bốn là, các hoạt động kiểm soát còn thiếu chưa đầy đủ, các hoạt động kiểm soát chỉ tập trung vào các hoạt động đã thấy trước mà chưa tập trung vào những hoạt động bất thường nên còn thiếu tính chủ động. Do vậy kết quả mang lại thường là để chỉnh sửa sai và rút kinh nghiệm nhiều hơn là ngăn chặn kịp thời các sai sót và rủi ro, chưa chú trọng đến kiểm soát các hoạt động trọng tâm theo chuỗi sản xuất, kiểm soát cháy rừng, phá rừng; Phân công phân nhiệm còn nặng cảm tính chưa xuất phát từ yêu cầu của công việc. Các cán bộ lãnh đạo ở các cấp dưới vẫn làm việc theo thói quen cũ mang nặng chấp hành. Công tác xây dựng KSNB chưa được quan tâm đúng mức đặc biệt là trong công tác xây dựng các hoạt động kiểm soát.

Năm là, nhận thức về chức năng, quyền hạn, trách nhiệm hoạt động giám sát còn hạn chế, chưa kết hợp giám sát thường xuyên và định kỳ. Chưa bố trí cán bộ đủ năng lực để thực hiện công tác giám sát.

Chương 4

GIẢI PHÁP HOÀN THIỆN KIỂM SOÁT NỘI BỘ

TẠI CÁC DOANH NGHIỆP NGÀNH LÂM NGHIỆP

VÙNG TRUNG DU MIỀN NÚI PHÍA BẮC VIỆT NAM

4.1. Cơ hội, thách thức, mục tiêu phát triển Lâm nghiệp Việt Nam

Năm 2007 Thủ tướng Chính phủ ban hành Quyết định số 18 “Phê duyệt chiến lược phát triển Lâm nghiệp Việt Nam giai đoạn 2006-2020” đã chỉ ra rằng những cơ hội và thách thức đối với ngành Lâm nghiệp Việt Nam [44]. Các cơ hội cụ thể:

Thứ nhất: Nhu cầu thị trường lâm sản trong nước và quốc tế tăng mạnh, nền kinh tế nước ta tiếp tục phát triển ổn định với tốc độ tăng trưởng cao và quá trình hội nhập quốc tế sẽ tạo ra cơ hội lớn cho việc phát triển tăng tốc mở rộng sản xuất kinh doanh nghề rừng, chế biến và thương mại lâm sản của các hộ nông dân, cộng đồng, các DN nhà nước và tư nhân;

Thứ hai: Hội nhập kinh tế quốc tế tạo cơ hội cải thiện môi trường đầu tư, xâm nhập thị trường lâm sản thế giới, tiếp thu công nghệ tiên tiến và đầu tư tài chính, đặc biệt trong phát triển công nghiệp chế biến gỗ và lâm sản ngoài gỗ cho xuất khẩu, thúc đẩy nhanh quá trình quản lý rừng bền vững;

Thứ ba: Đảng, Nhà nước và xã hội cũng như cộng đồng quốc tế ngày càng quan tâm hơn đến công tác bảo vệ và phát triển rừng.

Bên cạnh những cơ hội thì cũng nhiều các thách thức đặt ra:

Thứ nhất: Dân số vẫn tiếp tục gia tăng, tình trạng di dân tự do vẫn tiếp diễn và phương thức sử dụng đất nông, lâm nghiệp ít hiệu quả tạo ra sức ép liên tục vào rừng để mở rộng diện tích đất nông nghiệp;

Thứ hai: Nhu cầu lâm sản ngày càng tăng đang tạo sức ép đối với tài nguyên rừng và môi trường, đặc biệt đối với rừng tự nhiên. Hiện nay, nhu cầu lâm sản đang vượt khả năng cung ứng bền vững của rừng. Diện tích đất thích hợp để trồng rừng sản xuất cho năng suất cao còn hạn chế và manh mún;

Thứ ba: Sức cạnh tranh của sản xuất lâm nghiệp còn thấp, hội nhập quốc tế vừa là thời cơ vừa là thách thức lớn cho ngành công nghiệp chế biến và thương mại lâm sản, trong tương lai vấn đề cạnh tranh sẽ càng gay gắt hơn trên thị trường quốc

tế và ngay cả ở thị trường nội địa;

Thứ tư: Bất cập giữa yêu cầu phát triển nhanh, toàn diện và bền vững với các nguồn lực hạn chế của ngành lâm nghiệp (nhân lực, cơ sở hạ tầng, vốn, trình độ...);

Thứ năm: Tầm quan trọng của ngành Lâm nghiệp chưa được đánh giá một cách đầy đủ, khách quan và công bằng nên ảnh hưởng đến việc hoạch định các chính sách đầu tư và phát triển ngành.

4.2. Định hướng và mục tiêu phát triển của Tổng Công ty Lâm nghiệp Việt Nam

Tổng Công ty Lâm nghiệp Việt Nam hiện nay đã trở thành công ty có số vốn chủ sở hữu tăng hơn mười lần so với thời điểm mới thành lập với mạng lưới rộng khắp 24 tỉnh thành trên cả nước, trở thành đơn vị top 1000 DN đóng góp lớn nhất cho ngân sách Nhà Nước. Chiến lược và tầm nhìn của Vinafor trong tương lai là lấy SXKD Lâm nghiệp làm nòng cốt và là nhiệm vụ trọng tâm để duy trì, ổn định và tăng cường mở rộng quan hệ hợp tác quốc tế để phát triển bền vững.

Theo Báo cáo thường niên của VINAFOR năm 2017 cho thấy Tổng công ty luôn kiên định theo định hướng phát triển “Từ trồng rừng đến sản phẩm” và tăng trưởng bền vững dựa trên cơ sở xây dựng chiến lược phát triển lâm nghiệp trung, dài hạn gắn liền với hoạt động sản xuất chế biến để nâng cao chuỗi giá trị các sản phẩm lâm nghiệp. Định hướng mục tiêu là “Kinh tế - xã hội - môi trường”, trong đó lấy mục tiêu kinh tế làm trọng tâm và hoạt động kinh doanh lâm nghiệp là nền tảng cốt lõi cho sự phát triển của Tổng công ty. Cụ thể một số mục tiêu chính [51]:

Một là, xây dựng chiến lược lâm nghiệp trung, dài hạn theo tiêu chuẩn FSC ; nghiên cứu cải tiến và áp dụng những giống mới, ưu việt nhằm nâng cao năng suất rừng trồng, đảm bảo nhu cầu trước mắt và lâu dài về nguồn nguyên liệu cho các đơn vị hoạt động trong lĩnh vực chế biến;

Hai là, tiếp tục nghiên cứu đầu tư phát triển thêm các nhà máy, xưởng chế biến lâm sản gắn liền với vùng nguyên liệu; cải tạo, nâng cấp máy móc thiết bị, áp dụng tiến bộ khoa học kỹ thuật mới vào sản xuất chế biến lâm sản để nâng cao năng suất, chất lượng sản phẩm, năng lực cạnh tranh và hiệu quả kinh doanh cho các đơn vị chế biến lâm sản, đẩy mạnh xuất khẩu các sản phẩm lâm nghiệp ra thị trường các nước trên thế giới;

Ba là, phát huy tối đa lợi thế sẵn có; đầu tư, sử dụng vốn đúng mục đích và có hiệu quả, nghiên cứu nắm bắt thị trường, phối hợp chặt chẽ với các đối tác để

nắm bắt nhu cầu thị trường; đổi mới phương thức và áp dụng công nghệ khoa học kỹ thuật vào sản xuất nhằm nâng cao năng suất và hiệu quả SXKD; đa dạng hóa sản phẩm và tạo ra những sản phẩm ưu việt có giá thành phù hợp với nhu cầu thị trường; đẩy mạnh xuất khẩu ra thị trường các nước trên thế giới;

Bốn là, duy trì và đẩy mạnh các quan hệ hợp tác, liên doanh liên kết nhằm phát triển và thành lập thêm những công ty liên doanh, liên kết mới trong lĩnh vực SXKD lâm nghiệp và chế biến lâm sản trên cơ sở hoạt động có hiệu quả, bảo toàn và phát triển vốn chủ sở hữu, đảm bảo đời sống và thu nhập ổn định, các điều kiện làm việc và chế độ đối với người lao động trong Tổng Công ty.

4.3. Yêu cầu và nguyên tắc cơ bản hoàn thiện kiểm soát nội bộ trong các doanh nghiệp ngành lâm nghiệp vùng trung du miền núi phía Bắc Việt Nam

Việc hoàn thiện KSNB trong các DN ngành lâm nghiệp vùng trung du miền núi phía Bắc Việt Nam cần đạt được những yêu cầu cơ bản sau:

Một là, phải đáp ứng nhu cầu ngăn ngừa và giảm thiểu tới mức thấp nhất ảnh hưởng của các rủi ro đến việc hoàn thành các mục tiêu của DN: Với đặc điểm ngành nghề kinh doanh, mô hình tổ chức hoạt động của các DN luôn tiềm ẩn các nhân tố có thể gây ra các rủi ro làm cho DN không đạt được các mục tiêu đề ra. Vì vậy, các chính sách, thủ tục kiểm soát phải được xây dựng, áp dụng trên cơ sở nhận diện rủi ro và hướng đến việc ngăn ngừa và giảm thiểu rủi ro có thể xảy ra ảnh hưởng bất lợi đến việc hoàn thành các mục tiêu của DN.

Hai là, phải đảm bảo đồng bộ trên cả hai phương diện là thiết lập và vận hành các chính sách, thủ tục kiểm soát đã xây dựng vào quá trình quản lý tại các DN: Một trong những hạn chế lớn nhất của KSNB tại các DN là bản thân mỗi DN cũng chưa xây dựng đầy đủ các chính sách, quy chế kiểm soát hoặc đã xây dựng nhưng các chính sách, quy chế không còn phù hợp. Bên cạnh đó tại các DN cũng có những chính sách, quy chế đã được Nhà nước hoặc đơn vị ban hành nhưng lại không được tuân thủ một cách đầy đủ, nghiêm túc. Điều này xuất phát từ hạn chế trong nhận thức của mỗi cá nhân và công tác tuyên truyền, phổ biến cũng như công tác kiểm tra, giám sát, đánh giá tình hình thực hiện của các DN chưa thực sự hiệu quả. Vì vậy, các giải pháp hoàn thiện các chính sách và thủ tục kiểm soát tại các DN phải được đề xuất đồng thời trên cả hai phương diện, đó là xây dựng đầy đủ hệ thống các quy trình, quy chế quản lý nội bộ và tuyên truyền, phổ biến, kiểm

tra, giám sát, đánh giá thường xuyên quá trình áp dụng các quy trình, quy chế đó tại đơn vị.

Ba là, phải đảm bảo yêu cầu tiết kiệm, hiệu quả: Sự cần thiết của việc thiết lập và vận hành KSNB là xuất phát từ nhu cầu quản lý. Tuy nhiên, khi xây dựng, áp dụng các chính sách, thủ tục kiểm soát cần cân nhắc mối quan hệ giữa lợi ích và chi phí phát sinh. Các nhà quản lý tại các DN sẽ từ chối hoàn thiện KSNB nếu chi phí thiết kế, vận hành hệ thống kiểm soát lớn hơn lợi ích mà nó mang lại. Điều này không có nghĩa là nhà quản lý sẽ nói không với bất cứ một hoạt động kiểm tra, kiểm soát nào được thực hiện tại đơn vị. Trên cơ sở cân nhắc giữa chi phí và lợi ích, họ sẽ quyết định lựa chọn cách thức hoặc công cụ kiểm soát nào phù hợp nhất với đặc điểm, mục tiêu hoạt động và khả năng tài chính của DN. Để đảm bảo tính hiệu quả của KSNB, thì các chính sách, thủ tục kiểm soát được đề xuất hoàn thiện trước hết phải hướng tới những nghiệp vụ, hoạt động có mức độ rủi ro lớn nhất.

Hoàn thiện KSNB trong các DN ngành lâm nghiệp vùng trung du miền núi phía Bắc Việt Nam cần quán triệt các nguyên tắc sau:

Thứ nhất, nguyên tắc phù hợp

Một là, đảm bảo phù hợp với cơ chế, chính sách quản lý DN có vốn đầu tư của Nhà nước: Thông qua hoạt động đầu tư vốn của công ty mẹ vào các DN thành viên, Nhà nước cũng gián tiếp kiểm soát các công ty con, công ty liên doanh liên kết thông qua công ty mẹ. Vì vậy, hoàn thiện KSNB của các DN không chỉ đảm bảo phù hợp với các quy định pháp luật hiện hành liên quan đến quản trị DN như các DN khác mà còn phải đảm bảo phù hợp với các quy định về quản lý và sử dụng vốn đối với DN có vốn đầu tư của nhà nước.

Hai là, đảm bảo phù hợp với đặc điểm, yêu cầu, và trình độ quản lý của các DN. Mỗi một DN có những đặc điểm riêng về hoạt động SXKD, yêu cầu, và trình độ quản lý. Với những nội dung cơ bản của KSNB đã được thừa nhận nhưng khi thiết kế và vận hành vào từng DN phải có những điều chỉnh linh hoạt tùy vào điều kiện cụ thể của mỗi DN

Thứ hai, nguyên tắc kế thừa

Nhận thức được tầm quan trọng của KSNB trong quản trị DN nên đã có nhiều nghiên cứu về KSNB trên các khía cạnh khác nhau làm nền tảng cho việc thiết kế và vận hành KSNB trong DN. Do vậy, việc hoàn thiện KSNB tại các DN phải dựa trên cơ sở các nội dung cơ bản đã được nghiên cứu và thừa nhận. Bên cạnh

đó, hoàn thiện KSNB cần phải kế thừa kinh nghiệm và các thành tựu đạt được trong công tác quản lý nói chung và kiểm tra, kiểm soát nói riêng của công ty mẹ.

Thứ ba, nguyên tắc khả thi và hiệu quả

Khi tổ chức bất cứ phương thức kiểm tra, kiểm soát nào, nhà quản lý luôn cần nhắc đến tính hiệu quả và hiệu lực của phương thức đó. Do đó, hoàn thiện KSNB tại các DN cần được xem xét trên quan điểm khả thi và hiệu quả. Bất cứ một phương thức quản lý nào cũng có tính hai mặt đối với chủ thể quản lý. Nếu việc thiết kế và vận hành các thủ tục kiểm soát một cách khoa học, bám sát các đặc điểm, yêu cầu, trình độ chuyên môn, nghiệp vụ của cán bộ quản lý đồng thời phù hợp với tình hình trang thiết bị cũng như việc áp dụng các tiến bộ khoa học kỹ thuật trong công tác quản lý của đơn vị thì nó sẽ phát huy hiệu quả. Ngược lại, nếu xây dựng các thủ tục KSNB một cách hình thức, không tính đến các điều kiện có thể thực hiện được ở tại DN thì các thủ tục KSNB đó sẽ không phát huy tác dụng, thậm chí còn tạo ra cơ chế kiểm soát chông chéo làm giảm hiệu lực của các thủ tục kiểm soát khác.

4.4. Giải pháp về môi trường kiểm soát

Môi trường kiểm soát là sự tổng hợp các nhân tố bên trong và bên ngoài DN liên quan đến quan điểm, nhận thức, thái độ và hành động của nhà quản trị đối với việc thiết kế, vận hành có hiệu quả KSNB. Hoàn thiện môi trường kiểm soát nhằm giúp cho nhà quản trị nhận thức được đầy đủ tầm quan trọng của KSNB từ đó mà họ luôn quan tâm thích đáng đến việc thiết kế, vận hành các qui định, chính sách, các bước và thủ tục kiểm soát ở mọi khâu, mọi cấp, mọi bộ phận trong DN. Việc hoàn thiện các nhân tố cơ bản của môi trường kiểm soát tại các DN cần tập trung vào các nội dung sau đây:

Thứ nhất, hoàn thiện về truyền đạt các thông tin và yêu cầu thực thi tính chính trực và các giá trị đạo đức: Xây dựng và ban hành bằng văn bản bộ quy tắc đạo đức và ứng xử bao gồm những nội dung như sứ mệnh của DN, mục đích, đối tượng tuân thủ, các cam kết về tuân thủ, các hành vi vi phạm và hình thức kỷ luật, quan hệ phối hợp làm việc, quan hệ giao tiếp hàng ngày đối với nhân viên theo từng vị trí công việc, tình thế xung đột lợi ích với DN và các quy định xử phạt khi các quy định, chuẩn mực bị vi phạm... Bộ quy tắc đạo đức và ứng xử ban hành áp dụng cho tất cả các cấp từ lãnh đạo đến nhân viên. Trong mọi hoạt động nhà quản lý cần phải làm gương cho cấp dưới trong các hành vi ứng xử công việc hàng ngày, biết tuyên dương

những nhân viên thực hiện tốt các quy chuẩn về đạo đức và kỷ luật nghiêm đối với những người gian lận, không trung thực ảnh hưởng đến lợi ích của DN. Các giải pháp cụ thể như sau:

Một là, ban hành quy tắc đạo đức kinh doanh dành cho các thành viên HĐQT hoặc các quy định đầy đủ trong các quy chế nội bộ liên quan đến chuẩn mực hành vi đạo đức của các thành viên HĐQT. Quy tắc và các quy định nhằm mục đích là cung cấp hướng dẫn giúp cho các giám đốc nhận diện và giải quyết những vấn đề về đạo đức, cung cấp cơ chế để báo cáo những ứng xử thiếu đạo đức và giúp phát triển văn hóa trung thực. Quy tắc hoặc các quy định bao gồm những hướng dẫn chi tiết, cụ thể về trách nhiệm của các giám đốc, về mâu thuẫn lợi ích, về tuân thủ pháp luật, quy định về luật lệ, xử lý công bằng, về khuyến khích báo cáo bất cứ hành vi thiếu đạo đức và bất hợp pháp, về sự bảo mật... Về mâu thuẫn lợi ích cần nêu những trường hợp mà mâu thuẫn lợi ích có thể xảy ra chẳng hạn như mối quan hệ của công ty với bên thứ ba, sự đền bù từ các nguồn khác ngoài công ty, sử dụng tài sản của công ty cho mục đích riêng... Về khuyến khích việc báo cáo các hành vi thiếu đạo đức và bất hợp pháp, cần quy định rõ để cho thấy công ty luôn khuyến khích nhân viên trao đổi với những người quản lý và những cá nhân thích hợp khi có sự nghi ngờ, những vi phạm luật, thông lệ và các quy định về đạo đức kinh doanh.

Hai là, quy tắc đạo đức kinh doanh hay các quy định về đạo đức không chỉ được ban hành cho các thành viên của HĐQT mà còn cho người quản lý, cả trưởng các bộ phận, các nhân viên trong DN. Trong quy tắc ứng xử hay những quy định nội bộ cần có hướng dẫn rõ ràng và đầy đủ về vấn đề nhận diện và giải quyết các mâu thuẫn lợi ích.

Ba là, trong bộ quy tắc đạo đức hoặc quy định của DN ban hành hướng dẫn “những việc làm đúng”. Những quy định về đạo đức đối với người quản lý và trưởng các bộ phận cần bổ sung thêm trách nhiệm của người quản lý và trưởng các bộ phận trong việc thúc đẩy văn hóa tuân thủ đạo đức, cản trở thành tấm gương trong việc thực hiện bộ quy tắc của công ty, giúp đỡ nhân viên cấp dưới hiểu và tuân thủ những quy định trong quy tắc ứng xử và quy chế nội bộ liên quan đến tính trung thực và giá trị đạo đức, ủng hộ những người nói lên những vấn đề sai phạm một cách đúng mực, không cho phép việc trù dập những người báo cáo sai phạm hoặc những người hợp tác điều tra.

Thứ hai, xây dựng các chính sách cam kết về năng lực: Trong phần đánh giá thực trạng tại một số đơn vị tiêu chí tuyển dụng còn chung chung, chưa có tiêu chuẩn rõ ràng về học vấn, kinh nghiệm, trách nhiệm..., chưa đưa ra tiêu chí tuyển

dụng đối với nguồn nhân lực tay nghề cao, chưa thiết lập được bảng mô tả công việc cho từng vị trí, chưa đưa ra tiêu chí cụ thể để đánh giá hiệu quả công việc nên giải pháp cần là xác định chi tiết hơn các yếu tố liên quan đến học vấn, kinh nghiệm, trách nhiệm. Thiết lập bảng mô tả công việc cho từng vị trí, so sánh vị trí công việc với bản mô tả công việc chuẩn, đặc biệt DN cần thiết lập tiêu chuẩn, năng lực cho từng vị trí công việc làm cơ sở cho việc đánh giá kết quả công việc từ đó xác định việc khen thưởng, kỷ luật, lương, thưởng sao cho hiệu quả;

Thứ ba, về quan điểm, phong cách điều hành của các nhà quản lý: Nâng cao nhận thức về KSNB, cần phải nhận thức đầy đủ mục tiêu, các yếu tố cấu thành của KSNB trong đó có vai trò rất lớn của môi trường kiểm soát đối với sự tồn tại và phát triển của DN. Những nhận thức về KSNB, sẽ là cơ sở để nhà quản trị trong DN hoàn thiện KSNB, giảm thiểu các rủi ro có thể xảy ra và nâng cao hiệu quả hoạt động của DN. Nhà lãnh đạo DN phải xác định được mục tiêu của KSNB trong DN phải đạt được trên các khía cạnh gồm: *Mục tiêu về tính hiệu quả* nghĩa là KSNB tại DN phải hướng tới tối đa hóa hiệu quả SXKD thông qua việc sử dụng hợp lý và không lãng phí các nguồn lực. Do vậy phải làm thế nào để nhận thức của nhà quản lý thay đổi, không đặt các quyền lợi khác lên trên lợi ích của DN; *Mục tiêu đánh giá, dự báo và ngăn ngừa rủi ro*, với mục tiêu này KSNB phải đưa ra được các biện pháp nhằm dự báo, đánh giá và ngăn ngừa được các rủi ro có thể gây ra các hậu quả không như mong muốn cho hoạt động của DN; *Mục tiêu về thông tin* nghĩa là KSNB phải đảm bảo sao cho hệ thống thông tin, hệ thống báo cáo phải kịp thời, chính xác, đầy đủ cho việc ra quyết định kịp thời và có hiệu quả; *Mục tiêu về tính tuân thủ* nghĩa là KSNB phải đảm bảo cho toàn bộ hoạt động của DN phải thực hiện theo đúng các quy định của pháp luật. Để KSNB đạt được các yêu cầu trên thì nhận thức của nhà lãnh đạo DN là yếu tố vô cùng quan trọng. Các nhà quản lý cần phải thường xuyên quán triệt phổ biến cho nhân viên hiểu được bản chất và tầm quan trọng của KSNB để họ thấy rõ được vai trò của KSNB đối với sự phát triển của công ty, giúp họ nhận thấy những khâu kiểm soát quan trọng trong công việc của mình, nếu chú ý quá ít vào KSNB thì mục tiêu kinh doanh khó có thể đạt được.

Hiện tại, việc thiết kế và vận hành KSNB đã dần dần được các DN chú trọng, tuy nhiên KSNB hoạt động ra sao, có mang lại kết quả như mong muốn hay không thì lại chưa có cơ chế rõ ràng để đánh giá. Việc đánh giá tính vận hành của KSNB chủ yếu vẫn dựa vào các cơ quan kiểm toán do đó việc khắc phục đôi khi là không kịp thời. Hơn nữa kiểm toán chỉ quan tâm chủ yếu đến phương diện tài chính của KSNB, nên một số các khía cạnh và nội dung khác vẫn đang bị bỏ ngỏ và không

được quan tâm đúng mức nên giải pháp là cần nâng cao nhận thức và quan điểm của nhà quản lý về tầm quan trọng đánh giá kết quả hoạt động của KSNB. KSNB hiệu quả sẽ giúp cho các DN đạt được các mục tiêu đề ra. Nhà quản lý cần có quan điểm thường xuyên, đánh giá KSNB thông qua các cuộc họp. Các cuộc họp hàng quý liên quan đến KSNB cần được tổ chức, trong các cuộc họp này những vấn đề liên quan đến KSNB được báo cáo để có thể theo dõi và giám sát, tình trạng khắc phục sửa chữa, sự hoàn thiện các vấn đề được xác định trong hoạt động của KSNB, sự tiến bộ của việc thực hiện các giải pháp phòng ngừa, kết quả của cuộc họp được báo cáo cho HĐQT. Các công ty cần có báo cáo của các nhà quản lý về hoạt động của KSNB chứ không chỉ đơn thuần là việc đánh giá KSNB của các kiểm toán viên độc lập hàng năm. Nội dung cần trình bày trên báo cáo là nhà quản lý của các công ty chịu trách nhiệm đối với việc thiết lập và duy trì KSNB và đối với việc đánh giá tính hiệu quả của KSNB trên cơ sở khuôn mẫu kiểm soát theo quy định, đưa ra những đánh giá cụ thể về KSNB. Báo cáo này cần có sự chứng thực của công ty kiểm toán để đảm bảo nhận xét của các nhà quản lý đảm bảo tính đúng đắn đồng thời thực hiện chế độ công khai báo cáo về KSNB;

Thứ tư, về cơ cấu tổ chức: Cơ cấu tổ chức có vai trò quan trọng trong việc thiết lập nên môi trường kiểm soát tốt trong đơn vị. Cơ cấu tổ chức hợp lý đảm bảo tính xuyên suốt và nhất quán từ trên xuống dưới trong việc ban hành các quyết định, triển khai cũng như kiểm tra việc thực hiện các quyết định. Để tránh hiện tượng nhân viên, bộ phận phải kiêm nhiệm nhiều việc trong quá trình hoạt động thì cơ cấu tổ chức nhân sự phải biên chế đủ người, có đủ năng lực và trình độ đồng thời tổ chức một số phòng ban cần thiết để đảm nhận bớt công việc. Ban hành tài liệu chính thức bằng văn bản quy định rõ ràng chức năng, nhiệm vụ, mối quan hệ giữa các phòng ban, bộ phận để thực hiện việc phân cấp quản lý. Qua đó họ mới ý thức được vai trò, vị trí, nhiệm vụ và trách nhiệm của họ trong tổ chức đồng thời qua đó nhà quản lý mới có căn cứ cụ thể để đánh giá kết quả hoàn thành nhiệm vụ của các nhân viên. Ngoài ra nhà quản lý tại các đơn vị cần phân bổ quyền lực giữa cấp trưởng và cấp phó tránh hiện tượng ôm đồm việc dẫn đến quá tải không kiểm soát được, bằng cách phân theo từng mảng công việc để phân cấp phó đảm nhận, quyết sách và chịu trách nhiệm như: Công tác kế hoạch, nhân sự, tài chính, kỹ thuật, sản xuất kinh doanh, công tác đoàn thể.... Phát huy quyền dân chủ trong việc ra quyết định quản lý. Để nâng cao tính chuyên nghiệp của đội ngũ cán bộ, nhân viên cần xây dựng quy trình giải quyết công việc. Có kế hoạch bồi dưỡng cán bộ phát triển từ chính các bộ

phận tại DN như vậy họ sẽ tiếp quản và đảm nhiệm công việc được ngay. Cần quy định rõ về sự độc lập tương đối giữa HĐQT với BGD. Ban kiểm soát yêu cầu hoàn toàn tách biệt với các bộ phận khác nhằm tăng tính độc lập và khách quan. Ở các đơn vị có các xí nghiệp, tổ đội trực thuộc quy mô hoạt động nhỏ nên bố trí kiểm soát viên để rà soát và thực hiện thường xuyên các nhiệm vụ

Về bộ máy kiểm soát tại công ty mẹ và công ty thành viên cần nâng cao hiệu quả hoạt động của ban kiểm soát, ban kiểm soát của công ty mẹ được thành lập từ khi thành lập tổng công ty và đã có qui chế hoạt động rõ ràng, tại các công ty cổ phần cũng có ban kiểm soát, các công ty TNHH MTV có các kiểm soát viên. Để hoạt động của Ban kiểm soát đi vào hiệu quả cần thực hiện một số các giải pháp sau:

Một là, cần nâng cao năng lực, trình độ chuyên môn, phẩm chất đạo đức và tính độc lập của các thành viên ban kiểm soát. Cần phải cử đi học để nâng cao trình độ hoạt động chuyên môn trong lĩnh vực kiểm soát để phù hợp với yêu cầu và chức năng nhiệm vụ được giao. Thành viên ban kiểm soát của các công ty cổ phần phải có đủ người, đủ các kiến thức chuyên môn sâu trong từng lĩnh vực hoạt động của DN như: tài chính, ngân hàng, SXKD, nhân sự, môi trường, đầu tư...

Hai là, các thành viên trong ban kiểm soát không được kiêm nhiệm các chức năng quản lý tại chính DN đó và tại các DN khác. Hiện nay ban kiểm soát tại các công ty hầu như phải kiêm nhiệm, vì vậy khi sức ép công việc nhiều khi quá tải, hiệu quả làm việc không cao.

Ba là, cần phải xác định thù lao, tiền lương, tiền thưởng xứng đáng đối với những thành viên trong ban kiểm soát, kiểm soát viên. Cần xây dựng hệ thống đánh giá khối lượng công việc và hiệu quả mà các nhân viên để có những chính sách khen thưởng kịp thời. Bên cạnh đó cũng ban hành qui chế xử phạt thích hợp khi vi phạm các qui tắc, chuẩn mực

Bốn là, ban kiểm soát phải duy trì thường xuyên việc lập kế hoạch, nội dung kiểm tra cho các đơn vị, bộ phận cá nhân trên cả hai phương diện: kiểm tra định kỳ và kiểm tra đột xuất có như vậy mới tạo được sức ép cho các công ty, bộ phận, cá nhân thực hiện đúng

Hiện nay tại công ty mẹ và các công ty thành viên không có bộ phận KTNB, vì vậy các nhà quản lý cần phải nhận thức đúng đắn về vai trò của hoạt động KTNB một cách phù hợp nhằm kiểm tra đánh giá thường xuyên về toàn bộ hoạt động của DN. KTNB là một hoạt động độc lập có chức năng kiểm tra, đánh giá, xác nhận và

tư vấn nhằm trợ giúp cho các nhà quản lý trong việc cải thiện các hoạt động. Không có KTNB đồng nghĩa thiếu đi chức năng đánh giá tính hiệu lực của các hoạt động kiểm soát, đánh giá tính hiệu quả trong sử dụng các nguồn lực của đơn vị. Nếu chỉ dựa vào việc thanh kiểm tra từ bên ngoài như: kiểm toán nhà nước, thanh tra chính phủ, cơ quan thuế, kiểm toán độc lập thì là chưa đủ bởi tính kịp thời không được đáp ứng. Nên thành lập bộ phận KTNB nằm bên trong BKS, qua đó để đảm bảo tính độc lập cao của KTNB vì KTNB trực thuộc ban kiểm soát mà ban kiểm soát lại trực thuộc Đại hội đồng cổ đông - cấp quản lý cao hơn HĐQT và BGĐ. Với mô hình này thông qua ban kiểm soát, Đại hội đồng cổ đông thực hiện kiểm tra, giám sát và điều hành hoạt động của toàn DN kể cả giám sát hoạt động của HĐQT, BGĐ, các cấp quản lý điều hành. Mô hình này có cơ cấu tổ chức gọn nhẹ, tránh hiện tượng chồng chéo chức năng. Tuy nhiên khi xây dựng cũng cần phải qui định rõ trách nhiệm, nghĩa vụ, mối quan hệ làm việc giữa ban kiểm soát với phòng ban KTNB để đảm bảo không chồng chéo giữa hoạt động của ban kiểm soát và hoạt động của phòng ban KTNB theo đó có thể cụ thể chức năng, nhiệm vụ như sau:

Đối với các công ty thành viên là công ty cổ phần, KTNB sử dụng các thủ tục, phương pháp và kỹ thuật kiểm toán để thực hiện qui trình kiểm toán bao gồm các bước: Lập kế hoạch kiểm toán năm và kế hoạch cho từng cuộc kiểm toán cụ thể; Thực hiện công việc kiểm toán để thu thập bằng chứng cho việc kiểm tra và đánh giá thường xuyên về toàn bộ hoạt động của DN, tính hiệu quả của việc thiết kế và vận hành chính sách, các bước và các thủ tục KSNB từ đó phát hiện yếu kém và đưa ra kiến nghị cải tiến những yếu kém trong quá trình quản lý, những yếu kém của hệ thống KSNB; Lập báo cáo kiểm toán ghi rõ mục tiêu, phạm vi và kết quả của cuộc kiểm toán bao gồm những ý kiến đánh giá và đề xuất khắc phục những rủi ro đã phát hiện; Theo dõi sau kiểm toán nhằm đảm bảo cho nhà quản lý và các đối tượng kiểm toán đã thực hiện những biện pháp thích hợp đối với các phát hiện của KTNB. Còn ban kiểm soát có thể sử dụng hồ sơ, tài liệu và báo cáo của KTNB để kiểm tra tính hợp pháp, trung thực, cẩn trọng của giám đốc trong quản lý điều hành DN; Thẩm định BCTC, báo cáo tình hình kinh doanh, báo cáo đánh giá công tác quản lý trình trước HĐQT, Đại hội đồng cổ đông đồng thời kiến nghị với HĐQT, Đại hội đồng cổ đông các giải pháp tổ chức, điều hành hoạt động của DN.

Đối với các công ty thành viên là công ty TNHH MTV thì hoạt động KTNB tổ chức kết hợp với hoạt động của kiểm soát viên. Phòng ban của KTNB độc lập với bộ phận quản lý và bộ phận điều hành hoạt động kinh doanh trong DN; Chịu sự chỉ đạo

và lãnh đạo trực tiếp của Giám đốc công ty, các thông tin được cung cấp kịp thời cho nhà quản lý. Để đảm bảo hoạt động KTNB có hiệu quả thì bộ phận kiểm toán phải đầy đủ người, được đào tạo chính qui và có kinh nghiệm, duy trì được năng lực chuyên môn, đạo đức nghề nghiệp, đảm đương được các nhiệm vụ được giao.

Thứ năm về chính sách nhân sự: Sự phát triển của mọi DN luôn gắn liền với đội ngũ nhân viên vì chính nhân viên là nhân tố quan trọng trong môi trường kiểm soát trực tiếp thực hiện thủ tục kiểm soát trong các hoạt động của DN. Những bất cập trong chính sách nhân sự ở nhiều DN trong ngành bắt nguồn từ các nguyên nhân khác nhau. Một trong những nguyên nhân chủ quan là do DN chưa có bộ phận nhân sự riêng biệt phù hợp với lực lượng lao động đông và phức tạp. Hoàn thiện chính sách nhân sự phải gắn liền với hoàn thiện cơ cấu tổ chức, nhằm đảm bảo chức năng nhân sự được thực hiện hiệu quả trong đơn vị. Bộ phận này phải có khả năng nhận diện được những điểm yếu trong sử dụng nhân lực tại đơn vị, thực hiện tham mưu tốt cho nhà quản lý các giải pháp thích hợp để sửa đổi, bổ sung, hoặc thay đổi chính sách nhân sự theo hướng có lợi cho cả DN và người lao động. Con người là yếu tố quyết định, yếu tố then chốt trong mọi lĩnh vực, vì thế công việc đầu tiên phải làm để hoàn thiện KSNB tại là phải nâng cao chất lượng nguồn nhân lực, thông qua các giải pháp cụ thể sau:

Một là, đổi mới công tác tuyển dụng nhân sự, thực hiện quy trình tuyển dụng nhân viên chặt chẽ để đảm bảo lựa chọn những ứng viên giỏi, có khả năng chuyên môn và phẩm chất đạo đức tốt, có tinh thần cầu tiến, có đủ khả năng đảm nhận các yêu cầu cao trong quá trình làm việc. Công tác tuyển dụng cần được thực hiện qua các bước: thông báo tuyển dụng, thi tuyển đầu vào, phỏng vấn các thí sinh đã qua bước thi tuyển. Quy trình này cần được thực hiện một cách công khai.

Hai là, cần phải bố trí lao động theo nguyên tắc “đúng người, đúng việc”. Sau khi tuyển dụng được nhân viên thì công việc tiếp theo là phải bố trí lao động đúng người, đúng việc điều đó sẽ giúp cán bộ nhân viên phát huy được năng lực, sở trường công tác của mình khi xử lý các công việc được giao. Công ty cần nghiên cứu xây dựng bảng mô tả công việc tương ứng với từng chức danh công việc, từ đó sẽ xác định được trách nhiệm của từng cá nhân trong công việc và tạo điều kiện cho việc phân công công việc được thuận lợi hơn.

Ba là, thường xuyên tổ chức các cuộc thi, khảo sát đánh giá chất lượng nhân viên. Đánh giá kết quả làm việc của từng nhân viên phải theo từng vị trí công

việc, không thể sử dụng tiêu chí chung để đánh giá cho tất cả mọi người. Việc đánh giá kết quả làm việc của nhân viên nên ưu tiên sử dụng các tiêu chí định lượng hơn là các tiêu chí định tính như hiện nay. Công ty có thể nghiên cứu xây dựng hệ thống đánh giá kết quả làm việc của nhân viên thông qua bộ chỉ số KPI (Key Performance Indicators). Thông qua các khung điểm số của kết quả đánh giá, các công ty xây dựng các chính sách nhân sự về đào tạo, đề bạt, khen thưởng, kỷ luật... sao cho phù hợp. KPI là một hệ thống đo lường và đánh giá hiệu quả công việc được thể hiện qua số liệu, tỷ lệ, chỉ tiêu định lượng, nhằm phản ánh hiệu quả hoạt động của các tổ chức hoặc bộ phận chức năng hay cá nhân. KPI là một công cụ hiện đại giúp các nhà quản lý triển khai chiến lược lãnh đạo thành các mục tiêu quản lý và chương trình hành động cụ thể cho từng bộ phận, từng nhân viên. KPI áp dụng cho nhiều mục đích: quản lý hệ thống công việc của một tổ chức, tự quản lý công việc của nhóm, tự quản lý công việc của cá nhân. KPI chính là mục tiêu công việc mà cá nhân, tổ/nhóm, phòng/ban, tổ chức... cần đạt được để đáp ứng yêu cầu chung. Thông thường mỗi vị trí chức danh sẽ có bản mô tả công việc trong đó nêu rõ những trách nhiệm của vị trí chức danh đó phải thực hiện. Dựa trên cơ sở những trách nhiệm công việc đó nhà quản lý sẽ đưa ra các chỉ số (mục tiêu) để đánh giá hiệu quả thực hiện công việc của vị trí chức danh đó. Dựa trên việc hoàn thành KPI, công ty sẽ có các chế độ thưởng phạt cho từng cá nhân. KPI là cơ sở để nhà quản lý đánh giá thành tích của nhân viên và đưa ra những khuyến khích phù hợp cho từng nhân viên.

Bốn là, cần tạo điều kiện cho nhân viên được đào tạo kiến thức chuyên môn định kỳ hoặc đột xuất khi có văn bản mới liên quan đến các lĩnh vực hoạt động của DN. Định kỳ hàng năm trước khi thực hiện nâng lương, công ty cần tổ chức kiểm tra chất lượng cán bộ nhân viên thông qua các kỳ thi hoặc kiểm tra nghiệp vụ chuyên môn, qua đó cơ cấu sắp xếp lại nhân sự để đáp ứng được yêu cầu công việc. Về đào tạo, trước khi tiến hành đào tạo, cần phải thực hiện phân tích năng lực và đánh giá nhu cầu đào tạo để tránh tình trạng lãng phí tiền bạc. DN có thể lựa chọn các hình thức đào tạo khác nhau sao cho hợp lý mà vẫn tiết kiệm chi phí. Có thể đào tạo nội bộ, có nghĩa là cử các cán bộ có chuyên môn giỏi và kinh nghiệm làm việc lâu năm để đào tạo cho lớp nhân viên trẻ hơn và có kinh nghiệm làm việc ít hơn. Hoặc có thể cử nhân viên đi tham dự các khóa đào tạo do các cơ sở bên ngoài tổ chức, hoặc có thể mời các cán bộ chuyên gia bên ngoài về đào tạo cho nhân viên trong DN. Hoặc cũng có thể bố trí cho cán bộ công nhân viên tham gia đào tạo trực tuyến... Hoặc cũng có thể đào tạo ngay trong công việc, tức là bố trí xen kẽ những

người đã có kinh nghiệm làm việc làm cùng và kèm cặp những người có ít kinh nghiệm... Đây chính là điều kiện để đảm bảo chất lượng nguồn nhân lực đáp ứng yêu cầu SXKD trong hiện tại và tương lai.

Năm là, cải cách chính sách tiền lương, thưởng hợp lý. Khi đã tuyển dụng, đào tạo được một đội ngũ cán bộ nhân viên có năng lực, kinh nghiệm và đạo đức thì chính sách đãi ngộ là yếu tố đặc biệt quan trọng để họ yên tâm công tác và gắn bó lâu dài với DN. Đối với nhân viên có thành tích cao trong quá trình làm việc, cần có hình thức khuyến khích bằng vật chất và tinh thần hợp lý. Có hình thức khen thưởng hợp lý với những nhân viên có ý thức hoàn thiện, nâng cao trình độ và năng lực bản thân. Việc phân phối tiền lương cần đảm bảo tiền lương tương xứng với năng lực và sự đóng góp của mỗi cán bộ nhân viên nhằm khuyến khích các cán bộ nhân viên phát huy tinh thần chủ động, sáng tạo trong công việc. Có chính sách phù hợp để giữ được những cán bộ giỏi, có kinh nghiệm.

Sáu là, với đặc điểm sản xuất lâm nghiệp lao động chủ yếu là làm việc ngoài trời, công việc có tính rủi ro cao nên cần xây dựng và ban hành bằng văn bản quy định cụ thể về bảo hộ lao động, an toàn lao động.

4.5. Giải pháp về quy trình đánh giá rủi ro

Cần nâng cao nhận thức của nhà quản lý trong việc nhận diện và đánh giá rủi ro. Cần bố trí nhân viên chuyên sâu thực hiện công việc phân tích và đánh giá rủi ro để kiểm soát rủi ro có hiệu quả

Thứ nhất, tổ chức bộ máy quản trị rủi ro phù hợp: Các công ty nên cơ cấu tổ chức riêng một bộ phận chuyên thực hiện chức năng phân tích, đánh giá rủi ro làm cơ sở để các phòng, ban nghiệp vụ thiết kế và tổ chức thực hiện các thủ tục KSNB. Hiện nay do nhận thức của lãnh đạo các công ty về hệ thống KSNB là chưa thật đầy đủ, do vậy toàn bộ quá trình đánh giá rủi ro làm cơ sở để xây dựng các thủ tục kiểm soát mới chỉ được thực hiện một cách hết sức cảm tính. Để khắc phục nhược điểm này thì việc thành lập riêng một bộ phận có chức năng rà soát, phân tích và đánh giá mức độ ảnh hưởng của các rủi ro từ đó thiết lập các thủ tục kiểm soát hữu hiệu để phòng ngừa, phát hiện và ngăn chặn các rủi ro là vô cùng cần thiết. Các hoạt động kiểm soát được coi là hữu hiệu nếu như lợi ích mà nó mang lại phải lớn hơn hoặc bằng với chi phí bỏ ra để thực hiện các hoạt động đó.

Thứ hai, tổ chức hoạt động quản trị rủi ro một cách hợp lý sao cho có thể nhận diện và giảm thiểu phần lớn rủi ro có thể xảy ra ảnh hưởng đến hoạt động của công ty. Quy trình quản lý rủi ro cần thực hiện như sau:

Xác định mục tiêu doanh nghiệp: Cần phải xác định được mục tiêu của toàn đơn vị trong từng khoảng thời gian đồng thời cần phải xác định được các mục tiêu ngắn hạn, trung hạn và dài hạn trong từng lĩnh vực cần phải đạt được, mục tiêu cụ thể của từng bộ phận, đơn vị trong DN. Cần xác định mục tiêu của đơn vị hướng đến phát triển bền vững, nâng cao năng lực cạnh tranh, tăng cường công tác quản trị, đổi mới phương thức kiểm soát, quản lý. Mục tiêu trung và dài hạn cần xác định hướng tới phát triển bền vững (môi trường, xã hội, cộng đồng), gắn liền với hoạt động sản xuất chế biến nâng cao chuỗi giá trị sản phẩm lâm nghiệp với mục tiêu “kinh tế, xã hội, môi trường”, trong đó trọng tâm là mục tiêu kinh tế, nền tảng cốt lõi cho sự phát triển là hoạt động kinh doanh lâm nghiệp.

Nhận dạng rủi ro: Cần phải nhận diện và xác định được các loại rủi ro ảnh hưởng đến mục tiêu của DN trên mọi phương diện trong đó bao gồm các loại rủi ro như rủi ro bên ngoài DN bao gồm các rủi ro phát sinh từ các nhân tố thuộc về môi trường bên ngoài DN như chủ trương tái cấu trúc lại các đơn vị, các rủi ro về chính sách, rủi ro về thiên tai, rủi ro về môi trường, rủi ro về thị trường... Cần nhận diện các loại rủi ro bên trong DN bao gồm: Sự thay đổi cán bộ quản lý; Sự gian lận của các cấp quản lý, các nhân viên; Tính kỷ luật, năng lực, trình độ, khả năng làm việc nhóm của nhân viên không đáp ứng yêu cầu; Sự vi phạm của các luật liên quan như luật kế toán, luật thuế và các quy định khác của pháp luật; Hệ thống thông tin không đầy đủ, chính xác, kịp thời; Hệ thống máy tính bị hỏng hóc, các trang thiết bị, hạ tầng cơ sở bị sự cố; Thiếu sự kiểm tra, kiểm soát thích hợp; Tổ chức và cơ sở hạ tầng không thay đổi kịp với sự thay đổi, mở rộng của sản xuất; Rủi ro liên quan đến tính trung thực, hợp lý của BCTC như là ghi nhận tài sản không có thực hoặc DN không có quyền kiểm soát tài sản; Các tài sản và các khoản nợ phải trả không phù hợp với chuẩn mực và chế độ kế toán, không ghi nhận đầy đủ các khoản doanh thu, chi phí, các rủi ro về doanh thu, lợi nhuận, rủi ro khi ký kết các hợp đồng....

Phân tích và đánh giá rủi ro: Cần thực hiện quy trình phân tích và đánh giá rủi ro để xác định được mức độ ảnh hưởng của rủi ro đến mục tiêu của DN từ đó thiết lập các chính sách, thủ tục nhằm kiểm soát và hạn chế tới mức có thể chấp nhận được các rủi ro, rủi ro nào nên tránh, rủi ro nào cần giảm thiểu hoặc chấp nhận. Khi đánh giá rủi ro cần đánh giá tần suất xuất hiện và mức độ ảnh hưởng của các loại rủi ro đến hoạt động của đơn vị. Bên cạnh đó nhà quản trị tại các đơn vị phải thiết kế và tổ chức thực hiện các quy định nhằm khuyến khích các nhân viên ở mọi cấp, mọi bộ phận cùng quan tâm phát hiện, đánh giá và phân tích tác hại của các rủi ro hiện hữu và tiềm ẩn thông qua quy định nhân viên ở từng vị trí phải viết báo cáo định kỳ và báo cáo bất thường về các rủi ro phát hiện, đánh giá và phân tích các rủi ro đó đồng thời đề xuất các biện pháp khắc phục, thực hiện chính sách tăng

lương, khen thưởng và đề bạt đối với những nhân viên đưa ra được các giải pháp hữu hiệu đối phó với các rủi ro. Hệ thống truyền thông trong đơn vị phải phổ biến rộng rãi cho nhân viên ở mọi cấp, mọi bộ phận nhận thức rõ ràng về tác hại của rủi ro cũng như giới hạn rủi ro tối thiểu mà DN có thể chấp nhận được.

Xây dựng kế hoạch ứng phó rủi ro: Đây là giai đoạn quan trọng trong quá trình quản lý rủi ro. Tại giai đoạn này các đơn vị cần đưa ra các biện pháp cụ thể để phòng ngừa rủi ro như mua bảo hiểm, chuyển rủi ro sang cho đối tượng khác.... Quy định thời hạn để thực hiện các biện pháp đã đề ra. Quy định người chịu trách nhiệm chính trong quản lý rủi ro.

Tổ chức giám sát việc thực hiện các biện pháp: Trong quá trình thực hiện các biện pháp ứng phó rủi ro, các đơn vị cần xây dựng hệ thống báo cáo thường xuyên nhằm đảm bảo kiểm soát chặt chẽ quá trình thực hiện. Thường xuyên kiểm tra và đánh giá việc tuân thủ quy trình quản lý rủi ro. Môi trường của đơn vị không ngừng vận động, do vậy đơn vị cần quan tâm xem xét điều chỉnh các biện pháp ứng phó rủi ro đang thực hiện cho phù hợp. Cần đảm bảo rằng mọi thiếu sót trong việc thực hiện biện pháp kiểm soát rủi ro phải được thông tin kịp thời đến cấp quản lý có trách nhiệm. Cần phải có cái nhìn nghiêm túc về vai trò của hoạt động quản lý rủi ro, cần nhắc thiết lập quy trình quản lý rủi ro.

4.6. Giải pháp về hoạt động kiểm soát

Hoạt động kiểm soát bao gồm các qui chế, chính sách, các bước và thủ tục do các nhà quản trị DN thiết lập và tổ chức thực hiện để ngăn chặn và phát hiện các rủi ro trong hoạt động nhằm đạt được mục tiêu đã đặt ra. Có rất nhiều các thủ tục kiểm soát khác nhau được thiết kế và vận hành ở mọi cấp, mọi khâu của quá trình hoạt động trong DN. Qua nghiên cứu thực tế hoạt động kiểm soát tại các công ty, việc hoàn thiện hoạt động kiểm soát cần tập trung vào các nội dung cơ bản sau:

Về các nguyên tắc kiểm soát nói chung: Cần áp dụng triệt để các nguyên tắc bất kiêm nhiệm; phân công phân nhiệm, ủy quyền và phê chuẩn trong việc thiết kế các thủ tục kiểm soát. Về nguyên tắc phân công, phân nhiệm cần phải được quy định rõ ràng trong các thủ tục kiểm soát, cần phân định rõ ràng công việc và trách nhiệm của từng bộ phận có liên quan trong việc thực hiện một chức năng nhất định theo trình tự thực hiện hoạt động. Về nguyên tắc ủy quyền, phê chuẩn cũng phải thực hiện nghiêm túc, chức năng phê duyệt chứng từ, chức năng ký chứng từ cần phải được kiểm soát chặt chẽ. Về nguyên tắc bất kiêm nhiệm cần phải tách bạch các chức năng thực hiện nghiệp vụ, ghi sổ và bảo quản tài sản.

Về hoàn thiện thủ tục kiểm soát đối với các hoạt động cơ bản tại các công ty: Các giải pháp cần được thực hiện là hoàn thiện kiểm soát tổng quát trong toàn bộ hoạt động của đơn vị trong đó chú trọng kiểm soát các hoạt động trọng tâm theo chuỗi sản xuất từ trồng rừng đến sản phẩm, cần quy định thành văn bản và phải được thực hiện thường xuyên hoặc định kỳ. Cần có hoạt động kiểm soát toàn diện các mục tiêu kinh tế, xã hội và môi trường. Cần bố trí cán bộ nhân viên có năng lực và đủ thẩm quyền thực hiện hoạt động kiểm soát. Tổ chức kiểm soát chặt chẽ nguồn gốc giống cây trồng lâm nghiệp, chọn loài cây trồng thích hợp và sử dụng giống tốt để trồng rừng vì chất lượng giống cây tốt giữ vai trò quyết định đến năng suất và chất lượng rừng trồng. Kiểm soát vốn, đánh giá hiệu quả sử dụng vốn, tính toán các phương án vay vốn, kiểm soát trang thiết bị, nhà xưởng để có hướng đầu tư mua sắm mới hoặc đi thuê đáp ứng kịp thời các hoạt động trong đơn vị. Các DN cần bố trí nhân viên có năng lực để thực hiện các hoạt động kiểm soát. Cần tăng cường hoạt động kiểm soát rừng trồng mới, kiểm soát công tác chăm sóc bảo vệ rừng, kiểm soát khai thác rừng đảm bảo đúng kế hoạch và hiệu quả, kiểm soát công tác rà soát đất đai và cấp giấy chứng nhận quyền sử dụng đất, kiểm kê đánh giá giá trị rừng. Tập trung công tác kiểm soát thu hồi đất đai bị lấn chiếm tại các đơn vị lâm nghiệp bao gồm kiểm tra kế hoạch, giải pháp, tiến độ thời gian theo từng lô, khoảnh. Trong những năm tới một số đơn vị chuyển đổi phần diện tích đất lâm nghiệp sang trồng cây lâm nghiệp và sản xuất công nghiệp để đem lại hiệu quả sử dụng đất cao hơn nên công tác kiểm soát cần tính toán, phân tích chi phí sao cho việc chuyển đổi có hiệu quả cao hơn.

Tóm lại, với đặc thù hoạt động của các DN lâm nghiệp, hoạt động kiểm soát cần thực hiện ở rất nhiều khâu và ở các giai đoạn khác nhau. Những giải pháp cụ thể cần được chú trọng hoàn thiện là: Tăng cường hoạt động kiểm soát việc xây dựng và thực hiện các kế hoạch đối với từng lĩnh vực hoạt động, theo từng tháng. Thực hiện việc kiểm tra, giám sát, đôn đốc rừng trồng, chăm sóc rừng, bảo vệ rừng, thực hiện việc kiểm tra công tác chăm sóc cây giống tại vườn ươm, nhận và cấp phát cây giống. Kiểm tra thường xuyên công tác quản lý bảo vệ rừng đảm bảo an toàn và nâng cao năng suất cây trồng. Đối với hoạt động sản xuất, chế biến gỗ cần tăng cường chức năng kiểm soát chất lượng sản phẩm giảm tối đa những sản phẩm không đảm bảo chất lượng, kiểm tra công tác bảo quản lâm sản nguyên liệu tồn kho. Tăng cường công tác kiểm tra, kiểm soát thực hiện các định mức kinh tế kỹ thuật, tiết kiệm chi phí trong hoạt động sản xuất kinh doanh. Xây dựng hệ thống quản lý

rừng theo công nghệ số hóa, bản đồ số (định vị GPS)... Kiểm tra, giám sát và đánh giá hiệu quả sử dụng vốn phát hiện các tồn tại để đề xuất các biện pháp khắc phục, đảm bảo việc sử dụng vốn an toàn, hiệu quả. Giám sát công tác kế toán tài chính, kiểm tra việc hoàn thiện quy chế quản lý tài chính và các quy chế khác có liên quan. Thực hiện kiểm soát chất lượng theo hệ thống quản lý ISO 9001:2015.

4.7. Giải pháp về hệ thống thông tin và truyền thông

Cần nâng cao nhận thức của nhà quản trị về hệ thống thông tin và truyền thông đầy đủ gồm: Thông tin từ hệ thống kế toán từ các báo cáo kế toán tài chính và báo cáo kế toán quản trị; Thông tin về từng hoạt động như trồng rừng, khai thác và chế biến...; Thông tin được cung cấp từ nhiều kênh khác nhau như nhà cung cấp, khách hàng, KTV và các đối tượng khác. Các thông tin được công bố từ BCTC cần có sự phân tích rõ hơn về tình hình tài chính, kết quả kinh doanh. Phân tích BCTC phải được tiến hành thông qua phân tích dọc và phân tích ngang để xem xét tỷ lệ các chỉ tiêu và mức độ biến động qua các thời kỳ. Cần phải công khai, minh bạch thông tin cho toàn đơn vị và các đối tượng bên ngoài theo quy định, đồng thời phải thực hiện tốt việc truyền đạt thông tin và nhận thông tin phản hồi. Thiết lập trang thông tin riêng tại mỗi DN để cập nhật liên tục các tin tức về lĩnh vực kinh doanh, sản phẩm cung ứng.... Ngoài ra cần tăng cường việc quảng bá hình ảnh, công khai thông tin trên báo, tạp chí đảm bảo các thông tin cung cấp là chính xác, trung thực, tăng sự tin tưởng của bên ngoài.

Ban hành quy định về cung cấp thông tin giữa các bộ phận trong đơn vị, quy định về cung cấp thông tin ra bên ngoài. Cần thiết lập địa chỉ hộp thư cho từng phòng, bộ phận để các nhân viên có thể biết được tất cả các thông tin thay đổi hàng ngày, đặc biệt trong lĩnh vực sản xuất lâm nghiệp địa bàn sản xuất phức tạp, làm việc chủ yếu ngoài trời, nếu như không có thông tin kịp thời về thời tiết, khí hậu, địa hình... có thể người lao động gặp nhiều rủi ro. Cần có các biện pháp khuyến khích việc phản hồi ý kiến của các thành viên trong đơn vị về các chính sách và thủ tục như khen thưởng, đề bạt.... Cần có đường dây nóng bố trí trực 24/24h và có kênh thông tin khẩn trực tiếp tới lãnh đạo các cấp để truyền tải những thông tin bí mật hoặc thông tin mang tính cấp thiết. Ứng dụng công nghệ 4.0 trong kiểm soát rừng.

Hàng quý các đơn vị thông báo cho toàn thể nhân viên thông tin về tình hình hoạt động của đơn vị thông qua phát hành các bản tin nội bộ hay qua website nội bộ. Cần xây dựng kênh thông tin nhanh, chính xác, kịp thời về biến động giá cả thị

trường, các đối thủ cạnh tranh để có chính sách phù hợp đảm bảo hiệu quả hoạt động kinh doanh. Nâng cấp website các đơn vị theo hướng thương mại điện tử để phát triển thị trường, bán hàng và các dịch vụ theo hướng thương mại điện tử, xây dựng cơ sở dữ liệu về khách hàng trong chuỗi cung ứng nguyên liệu gỗ, cơ sở dữ liệu trong quản lý tại các xí nghiệp chế biến và xí nghiệp lâm nghiệp. Tăng cường công tác truyền thông nâng cao nhận thức của người dân về trách nhiệm quản lý bảo vệ rừng, xây dựng cơ chế và thông tin kịp thời tới các hộ dân về việc đảm bảo lợi ích hài hòa của các hộ dân khi tham gia trồng rừng và bảo vệ rừng.

Cần phải nâng cao nhận thức của nhà quản lý về tầm quan trọng của công tác kế toán. Mọi hoạt động của DN đều có liên quan đến tài chính và để ghi chép lại toàn bộ các thông tin đó phục vụ cho công tác quản lý cần phải có kế toán. Kế toán có vai trò trong việc giám đốc quá trình thực hiện ngân sách, bảo vệ tài sản, chấp hành chế độ, chuẩn mực của Nhà nước. Vì vậy nhà quản lý phải quan tâm đúng mức đến hệ thống kế toán như: Đáp ứng đủ nhân sự cho công tác kế toán, tuyển chọn những người có trình độ, được đào tạo bài bản và chính qui tại các trường đại học có danh tiếng, có kinh nghiệm, có phẩm chất đạo đức tốt. Hoàn thiện hệ thống chứng từ kế toán, tổ chức hạch toán ban đầu, tổ chức luân chuyển chứng từ kế toán.

4.8. Giải pháp hoàn thiện về giám sát

Giám sát là quá trình theo dõi và đánh giá chất lượng của KSNB để đảm bảo hệ thống này luôn được triển khai, điều chỉnh và cải thiện liên tục. Trên cơ sở nghiên cứu các vấn đề về lý luận và thực tế, tác giả xin đề xuất một số giải pháp cơ bản giúp các công ty nâng cao hiệu quả của hoạt động giám sát như sau:

Một là, các công ty phải thực hiện giám sát thường xuyên, tiếp nhận thông tin phản hồi từ bên trong và bên ngoài đơn vị. Các DN phải quan tâm đúng mức đến việc tiếp nhận các ý kiến phản hồi của khách hàng, của nhà cung cấp, của các DN khác trong tổng công ty... để có sự điều chỉnh kịp thời về các hoạt động trong DN. Hoạt động giám sát thường xuyên nên được đặc biệt chú trọng. Các công ty nên ban hành các quy định về các biện pháp và các chế tài xử lý sai phạm, việc làm này sẽ nâng cao hiệu quả của công tác giám sát. Tại các đơn vị cần tăng cường trách nhiệm của Ban kiểm soát về giám sát thường xuyên tổ chức KSNB. Ban giám đốc yêu cầu Ban kiểm soát đánh giá và cung cấp thông tin kịp thời về những thiếu sót về KSNB

cũng như việc sửa chữa những thiếu sót một cách kịp thời. Cần xây dựng kết hợp cả giám sát thường xuyên và giám sát định kỳ

Hai là, bộ phận KTNB được thành lập nên nghiên cứu các phương pháp đánh giá toàn diện về chất lượng của KSNB. Để đánh giá chất lượng KSNB việc tính đến chi phí bỏ ra và lợi ích đạt được là một yêu cầu vô cùng cần thiết. Việc đánh giá KSNB phải là sự kết hợp của 2 công việc: Đánh giá về mặt thiết kế của hệ thống và đo lường được hiệu quả hoạt động của hệ thống. Một hệ thống được thiết kế kém hiệu quả sẽ để lại nhiều khoảng trống cho rủi ro có thể xuất hiện hơn là một hệ thống được thiết kế hiệu quả. Do đó nếu một hệ thống được thiết kế không đầy đủ thì có thể sẽ không tính đến mối quan hệ giữa chi phí bỏ ra và lợi ích đạt được. Việc đánh giá về mặt thiết kế của hệ thống KSNB nên tính đến tất cả các mục tiêu liên quan đến giảm thiểu rủi ro của DN. Việc đánh giá chất lượng của KSNB phải dựa trên phương pháp tiếp cận theo hướng rủi ro.

Để tăng cường hiệu quả của hoạt động giám sát có thể sử dụng bảng kiểm tra, bảng câu hỏi, xây dựng sổ tay KSNB đối với từng bộ phận. Thiết lập kiểm soát ở tất cả cấp độ, từ nhân viên đến lãnh đạo. KSNB ở các đơn vị hiện nay chỉ mới quan tâm đến sự tuân thủ và tính đầy đủ của các hồ sơ tài liệu mà không quan tâm đến các khía cạnh khác của KSNB như đánh giá rủi ro, đánh giá các chính sách, đánh giá các thủ tục kiểm soát. Cần giám sát toàn diện các lĩnh vực hoạt động, giám sát hoạt động kiểm soát, giám sát đánh giá rủi ro và đánh giá lại rủi ro. Các đơn vị cần xác định rõ chức năng, quyền hạn, trách nhiệm bằng văn bản của bộ phận giám sát để họ biết nhiệm vụ cần thực hiện. Cần quy định rõ trình độ chuyên môn của cán bộ thực hiện công tác giám sát. Yếu tố giám sát trong KSNB cũng cần được hiện đại hóa theo tiến bộ của khoa học công nghệ và cách mạng công nghiệp lần thứ 4. Cụ thể, việc sử dụng công nghệ viễn thám (remote sensing), máy bay không người lái (drone) sẽ giúp giám sát nhanh chóng và hiệu quả tiến trình phát triển của rừng trồng và phát hiện nguy cơ cháy rừng...

4.9. Một số giải pháp khác tăng cường kiểm soát nội bộ từ nay đến năm 2025

Một là, thiết kế các hoạt động kiểm soát phòng ngừa (còn được gọi là các hoạt động kiểm soát trước) được thiết kế để tránh những sai sót trước khi giao dịch được xử lý và các hoạt động kiểm soát dò tìm (còn được gọi là các hoạt động kiểm soát sau) được thiết kế để xác định các sai sót hoặc bất thường đã xảy ra và cho phép quản lý để có hành động khắc phục kịp thời.

Hai là, tổ chức công tác kế toán quản trị phù hợp với đặc điểm hoạt động để có các báo cáo quản trị, báo cáo phân tích chi tiết làm cơ sở đánh giá, soát xét toàn bộ quá trình hoạt động giúp điều chỉnh kịp thời các gian lận, sai sót được phát hiện.

Ba là, liên hệ mật thiết với chính quyền địa phương để nắm bắt quan điểm, ý thức của người dân trên địa bàn. Liên hệ mật thiết với Đài khí tượng thủy văn để sớm có các thông tin thời tiết chính xác thực hiện công tác phòng, chống với thời tiết xấu, giúp giảm thiểu tác hại của thiên tai lên diện tích rừng trên địa bàn.

Bốn là, ban kiểm soát của đơn vị cần tăng cường kiểm tra đột xuất nhằm phát hiện những sai phạm, từ đó giúp ban lãnh đạo đề ra những biện pháp chấn chỉnh và xử lý phù hợp.

Năm là, các công ty cần xây dựng và áp dụng những quy tắc, công cụ kiểm soát phù hợp với những chuẩn mực thông dụng đã được chấp nhận cho loại hình hoạt động SXKD của mình nhằm đảm bảo kết quả kiểm soát không bị méo mó sai lệch do sử dụng các chuẩn mực, công cụ kiểm soát không phù hợp.

4.10. Một số kiến nghị thực hiện giải pháp

Để KSNB thực sự trở thành công cụ quản lý hữu ích giúp DN đạt được các mục tiêu đã đặt ra, KSNB tại các DN lâm nghiệp vùng trung du miền núi phía Bắc Việt Nam thuộc VINAFOR cần phải được hoàn thiện ở rất nhiều nội dung với các khía cạnh khác nhau. Muốn thực hiện tốt các nội dung đó phải chuẩn bị các điều kiện cần thiết bao gồm:

4.10.1. Kiến nghị đối với Nhà nước

Thứ nhất, Nhà nước cần nghiên cứu, ban hành văn bản hướng dẫn chi tiết thiết kế và vận hành KSNB trong các DN giúp cho các DN nhận thức được tầm quan trọng cũng như các nội dung của KSNB, từ đó tổ chức thực hiện một cách hiệu quả. KSNB được thiết lập nhằm thực hiện nhiệm vụ kiểm soát trong tất cả các giai đoạn của chu trình quản lý. Do vậy việc thiết kế và vận hành KSNB là thuộc về trách nhiệm của nhà quản trị cấp cao tại các DN, không thuộc về trách nhiệm của các cơ quan Nhà nước. Tổng Công ty Lâm nghiệp Việt nam và các DN trực thuộc tổng công ty vốn là các DN có phần vốn Nhà nước chi phối, do vậy ngoài vai trò quản lý thống nhất toàn bộ nền kinh tế quốc dân Nhà nước còn giữ vai trò chủ sở hữu vốn tại các DN này thông qua hệ thống các qui định, cơ chế, chính sách hoạt động và quản lý mọi mặt và cơ quan đại diện vốn chủ sở hữu Nhà nước. Mỗi khi Nhà nước ban hành một chính sách, chế độ mới liên quan đến hoạt động thì tổng công ty tổ chức, chỉ đạo các DN thực hiện một cách triệt để. Vì vậy để công ty mẹ

và các đơn vị thành viên nhận thức được đầy đủ tầm quan trọng, khái niệm, mục tiêu, nội dung của KSNB thì Nhà nước cần ban hành văn bản hướng dẫn việc thiết kế và vận hành KSNB trong DN, mô hình xây dựng và hoàn thiện hệ thống KSNB là dựa trên cơ sở đánh giá rủi ro;

Thứ hai, quá trình nghiên cứu, sửa đổi và ban hành các văn bản pháp luật về quản lý kinh tế, tài chính, kế toán... của Nhà nước phải tính đến mục tiêu kiểm soát và tính đồng bộ của KSNB. Nhà nước với vai trò quản lý thống nhất toàn bộ nền kinh tế quốc dân và vai trò chủ sở hữu trong các DN có phần vốn Nhà nước chi phối hiện tại đã ban hành hệ thống các văn bản pháp luật đề cập đến một số nhân tố cơ bản cấu thành KSNB như cơ cấu tổ chức, chính sách nhân sự, hệ thống kế toán, hệ thống KTNB, công tác kế hoạch, các thủ tục kiểm soát... nhưng các văn bản này mới chỉ đề cập đến từng lĩnh vực chuyên môn cụ thể mà chưa tính đến mục tiêu chung của KSNB, chưa tính đến việc phối hợp giữa các nhân tố đó phục vụ cho quá trình quản lý DN. Do vậy, trong quá trình nghiên cứu, sửa đổi và ban hành các văn bản pháp luật về quản lý kinh tế, tài chính, kế toán... cơ quan chịu trách nhiệm ban hành cần tính đến việc kết hợp các nhân tố đó để đạt được mục tiêu chung của KSNB;

Thứ ba, cơ quan quản lý nhà nước cần quy định báo cáo KSNB có chứng thực của công ty kiểm toán là một trong các báo cáo phải công bố đồng thời cùng với báo cáo thường niên và BCTC đã được kiểm toán đồng thời nhà nước hướng dẫn các tiêu chí để đánh giá KSNB, đặc biệt trong báo cáo nên nêu cả những ưu điểm và nhược điểm của KSNB;

Thứ tư, thành lập Hội Kiểm toán viên nội bộ để tổ chức nghiên cứu, ban hành hệ thống chuẩn mực KTNB, các qui định về chuyên môn, nghiệp vụ KTNB làm cơ sở để tổ chức đào tạo cũng như tổ chức thực hiện KTNB tại DN. KTNB là một nhân tố cơ bản của KSNB đó là công cụ kiểm tra và đánh giá thường xuyên về toàn bộ hoạt động của DN, về tính hiệu quả của việc thiết kế và vận hành các chính sách, các bước và các thủ tục KSNB, từ đó phát hiện cải tiến các yếu kém trong hoạt động quản lý giúp DN đạt được các mục tiêu hoạt động. Bộ Tài chính đã nghiên cứu, ban hành một số văn bản liên quan đến việc tổ chức và hoạt động của KTNB trong các DN Nhà nước. Nhưng các văn bản này chỉ mang tính định hướng, không cụ thể do vậy các DN rất khó triển khai và thực hiện. Để KSNB đi vào đời sống thực tế của các DN nói chung và tại tổng công ty nói riêng, Nhà nước cần thành lập Hội kiểm toán viên nội bộ để tổ chức nghiên cứu, ban hành hệ thống chuẩn mực

KTNB, qui định về chuyên môn, nghiệp vụ KTNB đồng thời tổ chức đào tạo đội ngũ Kiểm toán viên nội bộ cho DN.

Thứ Năm, các cơ sở đào tạo và nghiên cứu phải tăng cường việc giảng dạy, bồi dưỡng kiến thức về KSNB giúp DN và các nhà quản lý nhận thức đầy đủ hơn về tầm quan trọng, những lợi ích mang lại từ KSNB vững mạnh cũng như các nội dung của KSNB. Nghiên cứu và phát hành nhiều tài liệu, sách tham khảo hướng dẫn cụ thể việc thiết kế và vận hành KSNB trong DN;

4.10.2. Kiến nghị đối với Tổng Công ty Lâm nghiệp Việt Nam

Thứ nhất, các nhà quản trị tại công ty mẹ và các công ty thành viên phải nhận thức được đầy đủ vai trò của KSNB và sự cần thiết phải hoàn thiện nó. Hiểu rõ các yếu tố cấu thành KSNB để từ đó thiết kế các chính sách, các thủ tục một cách đầy đủ, phù hợp. Thường xuyên cập nhật các kiến thức về KSNB thông qua các phương tiện thông tin đại chúng và thông qua đào tạo, thông qua các buổi tham quan, khảo sát thực tế để áp dụng cho đơn vị của mình. Công ty mẹ phải là cầu nối, tổ chức các cuộc hội thảo, trao đổi, tọa đàm để các thành viên học hỏi kinh nghiệm của nhau về KSNB. Tổng công ty cần có những chỉ đạo sâu rộng việc triển khai những kiến thức về KSNB tới các công ty thành viên và chỉ đạo các công ty thành viên triển khai tới từng bộ phận, nhân viên để toàn thể nhân viên trong DN cùng tham gia vào việc thiết kế và vận hành hệ thống KSNB có hiệu quả;

Thứ hai, Tổng công ty tiếp tục hoàn thiện Quy chế quản lý người đại diện phù hợp với qui định của pháp luật và mô hình tổ chức hoạt động của tổng công ty. Hàng năm tổ chức hội nghị người đại diện để đánh giá về công tác đại diện vốn của tổng công ty. Thực hiện tốt công tác đào tạo, bồi dưỡng kiến thức quản lý cho người đại diện. Triển khai kế hoạch quy hoạch phát triển nguồn nhân lực, tạo nguồn cán bộ có năng lực công tác, kinh nghiệm thực tiễn để cử làm người đại diện phần vốn của tổng công ty tại các DN;

Thứ ba, xây dựng chiến lược kinh doanh dài hạn, nâng cao năng lực quản trị DN, đặc biệt là năng lực quản trị rủi ro. Xây dựng đầy đủ các hoạt động kiểm soát tuân thủ, giám sát các hoạt động kiểm soát. Báo cáo KSNB cần được HĐQT hoặc Ban kiểm soát tiến hành đánh giá định kỳ hàng năm và được công khai

Thứ tư, hình thành hệ thống mạng lưới thông tin để cung cấp các thông tin về pháp luật, các cơ chế, chính sách, chương trình trợ giúp phát triển ngành lâm nghiệp... Quan tâm đầu tư trang bị các thiết bị, tính toán, xử lý thông tin phù hợp,

tăng cường sự phối hợp giữa các bộ phận, nâng cao hiệu quả hoạt động và cải thiện đáng kể KSNB trong DN;

Thứ năm, cải thiện tình trạng thiếu mặt bằng sản xuất, quản lý tốt diện tích rừng và đất rừng được giao, không để tình trạng lấn chiếm đất đai xảy ra. Thực hiện tốt việc đo đạc, cắm mốc, rà soát quy hoạch sử dụng đất. Tăng cường bảo vệ môi trường, an toàn lao động;

Thứ sáu, hỗ trợ tăng cường năng lực nghiên cứu, đẩy mạnh chuyển giao, đổi mới công nghệ tăng năng suất, chất lượng sản phẩm, năng lực cạnh tranh, tăng cường và ưu tiên mở rộng quan hệ hợp tác quốc tế, tích cực tìm kiếm các đối tác mới để mở rộng thêm liên doanh với nước ngoài và phát triển các sản phẩm mới, tập trung đẩy mạnh công tác thị trường. Đẩy mạnh áp dụng các biện pháp kỹ thuật tiên tiến, nghiên cứu các giống cây trồng mới, đảm bảo việc chăm sóc bảo vệ rừng, giảm chi phí, nâng cao sản lượng, chất lượng rừng trồng, xây dựng và tổ chức thực hiện các phương án kinh doanh rừng gỗ lớn.

KẾT LUẬN

Các DN ngành lâm nghiệp vùng trung du miền núi phía Bắc Việt Nam thuộc VINAFOR có ngành nghề kinh doanh chính là trồng, khai thác rừng kinh tế, chế biến gỗ, sản phẩm mang tính thương hiệu là chế biến ván nhân tạo và đồ mộc nội ngoại thất, dăm giấy xuất khẩu, hoạt động SXKD không chỉ theo mục tiêu lợi nhuận mà còn thực hiện nhiệm vụ xã hội như bảo vệ môi trường, ứng phó với biến đổi khí hậu, góp phần xóa đói giảm nghèo, nâng cao sinh kế cho người dân miền núi, đây là những lĩnh vực kinh doanh được đánh giá là có nhiều cơ hội phát triển đột phá nhưng tiềm ẩn nhiều rủi ro. Để ngăn ngừa, giảm thiểu rủi ro, tiết kiệm chi phí, tăng khả năng cạnh tranh, tăng hiệu quả hoạt động SXKD thì yêu cầu nâng cao năng lực, hiệu quả quản lý được đặt ra cấp bách. Một trong những công cụ quản lý có thể giúp các DN giải quyết các vấn đề đặt ra đó là KSNB. Có thể nói KSNB có ý nghĩa sống còn đối với DN vì nó giúp DN đạt được các mục tiêu đặt ra, ngăn ngừa, hạn chế tới mức thấp nhất các rủi ro đối với DN. Với mục đích nghiên cứu, hoàn thiện KSNB trong các DN ngành lâm nghiệp vùng trung du miền núi phía Bắc Việt Nam thuộc VINAFOR, đề tài đã đạt được một số kết quả cụ thể sau: Hệ thống hóa những vấn đề lý luận cơ bản về KSNB trên cơ sở đó làm rõ những đặc điểm cơ bản của KSNB trong DN với các yếu tố cấu thành. Trình bày kinh nghiệm quốc tế, từ đó rút ra những bài học kinh nghiệm đối với việc thiết lập và vận hành KSNB trong các DN Việt Nam hiện nay. Đề tài đã chỉ rõ những đặc điểm của các DN ngành lâm nghiệp vùng trung du miền núi phía Bắc Việt Nam thuộc VINAFOR có ảnh hưởng đến KSNB, đánh giá thực trạng KSNB thông qua các yếu tố cấu thành KSNB từ đó phân tích, đánh giá rút ra những ưu điểm và những hạn chế, nguyên nhân của những hạn chế trong việc thiết lập và vận hành KSNB trong DN làm cơ sở cho việc đề xuất các giải pháp hoàn thiện. Đề tài đã nêu ra những yêu cầu và nguyên tắc cơ bản cần phải tuân thủ khi hoàn thiện KSNB, đề xuất các giải pháp hoàn thiện KSNB theo từng yếu tố cấu thành. Để thực hiện được các giải pháp, đề tài cũng chỉ rõ các điều kiện cơ bản về phía Nhà nước và Công ty mẹ. Mặc dù những vấn đề được đưa ra còn mang tính khái quát cao nhưng sẽ góp phần không nhỏ để các DN ngành lâm nghiệp vùng trung du miền núi phía Bắc thuộc VINAFOR có thể hoàn thiện KSNB của mình. Tuy nhiên, trong quá trình nghiên cứu do nhiều điều kiện hạn chế, đề tài không thể tránh khỏi những thiếu sót, hạn chế nhất định. Tác giả rất mong nhận được ý kiến đóng góp của thầy cô, đồng nghiệp, các nhà quản lý để đề tài được hoàn thiện hơn, có giá trị lý luận và thực tiễn cao hơn.

DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO

I. Tiếng Việt

1. Nguyễn Thị Lan Anh (2014), *Hoàn thiện hệ thống kiểm soát nội bộ tại Tập đoàn hóa chất Việt Nam*, Luận án tiến sĩ kinh tế, Trường Đại học kinh tế Quốc Dân, Hà Nội.
2. Đặng Thúy Anh (2017), *Nghiên cứu kiểm soát nội bộ trong các doanh nghiệp xây dựng trên thị trường chứng khoán Việt Nam*, Luận án tiến sĩ kinh tế, Trường Đại học Kinh tế Quốc dân, Hà Nội.
3. Ban Chấp hành Trung ương (2004), *Nghị quyết số 34- NQ/TW về một số chủ trương, chính sách, giải pháp lớn nhằm thực hiện thắng lợi Nghị quyết Đại hội toàn quốc lần thứ IX của Đảng*, ban hành ngày 3 tháng 2 năm 2004, Hà Nội.
4. Ban Chấp hành Trung ương (2014), *Nghị quyết số 30-NQ/TW về việc tiếp tục sắp xếp đổi mới và phát triển, nâng cao hiệu quả hoạt động của công ty nông lâm nghiệp*, ban hành ngày 12 tháng 3 năm 2014, Hà Nội.
5. Âu Văn Bấy (2017), *Nghiên cứu giải pháp nâng cao hiệu quả hoạt động của các Công ty lâm nghiệp ở vùng Tây nguyên*, Luận án tiến sĩ Lâm nghiệp, Trường Đại học Lâm Nghiệp, Hà Nội.
6. Nguyễn Nghĩa Biên (2010), *Kinh tế Lâm nghiệp*, Nxb Nông nghiệp, Hà Nội.
7. Bộ Tài chính (2001), *Chuẩn mực kiểm toán Việt Nam số 400 - Đánh giá rủi ro và kiểm soát nội bộ*, ban hành ngày 21 tháng 12 năm 2001, Hà Nội.
8. Bộ Tài chính (2001-2005), *Hệ thống Chuẩn mực kế toán Việt Nam*, <https://www.kreston.vn/vn/blog/ho-tro-dich-vu/danh-sach-cac-chuan-muc-ke-toan-viet-nam-hien-hanh-va-moi-nhat.html>, ngày 15/12/2017.
9. Bộ Tài chính (2004), *Hệ thống văn bản pháp luật về kiểm toán Việt Nam*, NXB tài chính, Hà Nội.
10. Bộ Tài chính (2004), *Quyết định số 67/2004/ QĐ - BTC về Quy chế về tự kiểm tra tài chính, kế toán tại các cơ quan, đơn vị có sử dụng kinh phí ngân sách nhà nước*, ban hành ngày 13 tháng 8 năm 2004, Hà Nội.
11. Bộ Tài chính (2005), *Thông tư 72/2005/TT-BTC về hướng dẫn xây dựng Quy chế quản lý tài chính của công ty Nhà Nước hoạt động theo mô hình công ty mẹ-công ty con*, ban hành ngày 1 tháng 9 năm 2005, Hà Nội.

12. Bộ Tài chính (2007), *Thông tư số 115/2007/TT-BTC về hướng dẫn một số nội dung về giám sát và đánh giá hiệu quả hoạt động của doanh nghiệp nhà nước*, ban hành ngày 25 tháng 9 năm 2007, Hà Nội.
13. Bộ Tài chính (2012), *Chuẩn mực kiểm toán Việt Nam số 315: Xác định và đánh giá rủi ro các sai sót trọng yếu thông qua hiểu biết về đơn vị được kiểm toán và môi trường của đơn vị*, ban hành ngày 6 tháng 12 năm 2012, Hà Nội.
14. Bộ Tài chính (2012), *Thông tư 214/2012/TT-BTC về ban hành hệ thống chuẩn mực kiểm toán Việt Nam*, ban hành ngày 6 tháng 12 năm 2012, Hà Nội.
15. Bộ Tài chính (2015), *Thông tư số 200/2015/TT-BTC về hướng dẫn một số nội dung về giám sát đầu tư vốn nhà nước vào doanh nghiệp, giám sát tài chính, đánh giá hiệu quả hoạt động và công khai thông tin tài chính của doanh nghiệp nhà nước và doanh nghiệp có vốn nhà nước*, ban hành ngày 15 tháng 12 năm 2015, Hà Nội.
16. Chính phủ (2004), *Nghị định 199/2004/NĐ-CP về việc ban hành quy chế quản lý tài chính của công ty nhà nước và quản lý vốn nhà nước đầu tư vào doanh nghiệp khác*, ban hành ngày 3 tháng 12 năm 2004, Hà Nội.
17. Chính phủ (2009), *Nghị định 09/2009/NĐ-CP về ban hành qui chế quản lý vốn của công ty Nhà Nước và quản lý vốn Nhà Nước*, ban hành ngày 5 tháng 2 năm 2009, Hà Nội.
18. Chính phủ (2010), *Nghị định 25/2010/NĐ-CP về chuyển đổi công ty nhà nước thành công ty TNHH một thành viên và tổ chức quản lý công ty TNHH một thành viên do nhà nước làm chủ sở hữu*, ban hành ngày 19 tháng 3 năm 2010, Hà Nội.
19. Chính phủ (2012), *Nghị quyết số 01/NQ-CP, về những giải pháp chủ yếu chỉ đạo, điều hành thực hiện kế hoạch phát triển kinh tế-xã hội*, ban hành ngày 03 tháng 01 năm 2012, Hà Nội.
20. Chính phủ (2012), *Nghị quyết số 13/NQ-CP, về một số giải pháp tháo gỡ khó khăn cho doanh nghiệp đã hỗ trợ các doanh nghiệp vượt qua khó khăn, dần ổn định sản xuất*, ban hành ngày 10 tháng 5 năm 2012, Hà Nội.
21. Chính phủ (2014), *Nghị định 118/2014/NĐ-CP về sắp xếp, đổi mới và phát triển, nâng cao hiệu quả hoạt động của công ty nông, lâm nghiệp*, ban hành ngày 17 tháng 12 năm 2014, Hà Nội.

22. Chính phủ (2015), *Nghị định 87/2015/NĐ-CP về giám sát đầu tư vốn Nhà nước vào doanh nghiệp; giám sát tài chính, đánh giá hiệu quả hoạt động và công khai thông tin tài chính của doanh nghiệp Nhà nước và doanh nghiệp có vốn Nhà nước*, ban hành ngày 6 tháng 10 năm 2015, Hà Nội.
23. Đạo luật Sarbanes - Oxley (2002), *Public Company Accounting Reform and Investor Protection Act*, https://en.wikipedia.org/wiki/Sarbanes%E2%80%9330xley_Act, ngày 17/12/ 2017.
24. Nguyễn Văn Đạt (2001), *Quản trị doanh nghiệp lâm nghiệp*, Trường Đại học Tây Nguyên, Tây Nguyên.
25. Bùi Thị Minh Hải (2012), *Hoàn thiện hệ thống kiểm soát nội bộ trong các doanh nghiệp may mặc Việt Nam*, Luận án tiến sĩ kinh tế, Trường Đại học kinh tế Quốc Dân, Hà Nội.
26. Nguyễn Thị Phương Hoa (2009), *kiểm soát quản lý*, Nxb Đại học Kinh tế Quốc dân, Hà Nội.
27. Nguyễn Thị Phương Hoa (2011), *kiểm soát quản lý*, Nxb Đại học Kinh tế Quốc dân, Hà Nội.
28. Hội nghị quốc tế về môi trường (2017), Wikipedia, <https://vi.wikipedia.org/hội-nghị-thượng-đỉnh-trái-đất>, ngày 12/11/2017.
29. Hội nghị Trung ương Đảng khoá IX (2001), *Tiếp tục sắp xếp, đổi mới, phát triển và nâng cao hiệu quả doanh nghiệp nhà nước*, <http://dangcongsan.vn/tu-lieu-van-kien/van-kien-dang/ngghi-quyet-bch-trung-uong/khoa-ix/doc-3925201510502446.html>, ngày 16/ 12 /2017.
30. Phạm Khắc Hồng, Nguyễn Văn Tuấn (1996), *Quản lý Doanh nghiệp Lâm nghiệp*, Nxb Nông nghiệp, Hà Nội.
31. Nguyễn Việt Lợi, Đậu Ngọc Châu (2013), *Lý thuyết kiểm toán*, xuất bản lần thứ 3, Nxb Tài chính, Hà nội.
32. Nguyễn Ngọc Lung (1998), *Hệ thống quản lý rừng và các chính sách lâm nghiệp Việt Nam*, Nhà xuất bản Nông nghiệp, Hà Nội.
33. Ngân hàng Nhà nước (2011), *Thông tư số 16/ 2011/TT- NHNN quy định về kiểm soát nội bộ, kiểm toán nội bộ Ngân hàng nhà nước Việt Nam*, ban hành ngày 17 tháng 8 năm 2011, Hà Nội.

34. Quốc Hội (2004), *Luật bảo vệ và phát triển rừng số 29/2004/QH11*, ban hành ngày 3 tháng 12 năm 2004, Hà Nội.
35. Quốc Hội (2005), *Luật kiểm toán nhà nước số 37/2005/QH11*, ban hành ngày 14 tháng 6 năm 2005, Hà Nội.
36. Quốc Hội (2011), *Luật kiểm toán độc lập số 67/2011/QH12*, ban hành ngày 29 tháng 3 năm 2011, Hà Nội.
37. Quốc Hội (2013), *Luật đất đai số 45/2013/QH13*, ban hành ngày 29 tháng 11 năm 2013, Hà Nội.
38. Quốc Hội (2014), *Luật doanh nghiệp số 68/2014/QH13*, ban hành ngày 26 tháng 11 năm 2014, Hà Nội.
39. Quốc Hội (2015), *Luật Kế toán số 88/2015/QH13*, ban hành ngày 20 tháng 11 năm 2015, Hà Nội.
40. Nguyễn Quang Quỳnh (2005), *Lý thuyết kiểm toán*, Nxb Tài chính, Hà Nội.
41. Nguyễn Quang Quỳnh, Ngô Trí Tuệ (2006), *Kiểm toán tài chính*, Nxb Đại học Kinh tế Quốc dân, Hà Nội.
42. Nguyễn Quang Quỳnh, Ngô Trí Tuệ (2014), *Kiểm toán tài chính*, Tái bản lần thứ 4, Nxb Đại học Kinh tế Quốc dân, Hà Nội.
43. Trần Thị Giang Tân (2012), *Kiểm soát nội bộ*, xuất bản lần thứ 2, Nxb Phương Đông, Đại học Kinh tế TP Hồ Chí Minh.
44. Thủ tướng Chính phủ (2007), *Quyết định 18/2007/QĐ- TTg về phê duyệt chiến lược phát triển Lâm nghiệp Việt Nam*, ban hành ngày 5 tháng 2 năm 2007, Hà Nội.
45. Thủ tướng Chính phủ (2017), *Quyết định 886/2017/QĐ- TTg về phê duyệt mục tiêu phát triển lâm nghiệp bền vững giai đoạn 2016 -2020*, ban hành ngày 16 tháng 6 năm 2017, Hà Nội.
46. Nguyễn Thanh Thủy (2016), *Xây dựng và hoàn thiện hệ thống kiểm soát nội bộ tại các Tập đoàn kinh tế ở các nước trên thế giới và bài học kinh nghiệm cho Việt Nam*, <http://vaa.net.vn/Tin-tuc/Tin-chi-tiet/newsid/4091/Xay-dung-va-hoan-thien-he-thong-Kiem-soat-Noi-bo-tai-cac-Tap-doan-kinh-te-o-cac-nuoc-tren-the-gioi-va-bai-hoc-kinh-nghiem-cho-Viet-Nam>, ngày 17/ 12 /2017.

47. Chu Thị Thu Thủy (2016), *Tổ chức kiểm soát nội bộ chi phí với việc nâng cao hiệu quả tài chính trong doanh nghiệp nhỏ và vừa Việt Nam*, Luận án tiến sĩ kinh tế, Trường Đại học Kinh tế Quốc dân, Hà Nội.
48. Tổng Công ty Lâm Nghiệp Việt Nam, *Đề án cổ phần hóa năm 2015*, <https://www.hnx.vn>, ngày 25/6 /2017.
49. Tổng Công ty Lâm nghiệp Việt Nam (2015-2017), *Báo cáo tài chính hợp nhất (2015-2017)*, <http://finance.vietstock.vn/1/1/VIF/tai-tai-lieu.htm>, ngày 25/6/2018.
50. Tổng Công ty Lâm nghiệp Việt Nam (2016), *Công bố thông tin năm 2016*, <http://finance.vietstock.vn/1/1/VIF/tai-tai-lieu.htm>, ngày 25/ 6/ 2017.
51. Tổng Công ty Lâm Nghiệp Việt Nam (2016-2017), *Báo cáo thường niên (2016-2017)*, <http://vinafor.com.vn/>, ngày 1/6/2018.
52. Hà Công Tuấn (2015), *Nhìn lại lâm nghiệp 2011-2015, định hướng phát triển bền vững đến 2020*, <https://nongnghiep.vn/nhin-lai-lam-nghiep-2011-2015-dinh-huong-phat-trien-ben-vung-den-2020-post153236.html>, ngày 17/12/2017.

II. Tiếng Anh

53. American Institute of Certified Public Accountants (1949), *Internal Control - Elements of a Coordinated System and Its Importance to Management and The Independent public Accountant*. pp.5-6.
54. American Institute of Certified Public Accountants (1958), “Official Releases - Statement on Auditing Procedure No.29, Scope of the Independent Auditor’s Review of Internal Control”, *Journal of Accountancy*. pp 7-66.
55. American Institute of Certified Public Accountants (1995), *Statement of Auditing Standards No.78: Consideration of the Internal Control Structure in a Financial Statement Audit: An Amendment of SAS No.55*, New York: American Institute of Certified Public Accountants.
56. Brink, V. Z. and Witt, H. (2000), *Kiểm toán nội bộ hiện đại, đánh giá các hoạt động và hệ thống kiểm soát*, Bản dịch của Khoa Kế toán, Đại học Kinh tế Quốc Dân, Nxb Tài chính, Hà Nội.
57. Committee of Sponsoring Organization of the Treadway Commission (1992), *Internal Control - Integrated Framework*, New York: AICPA.
58. Committee of Sponsoring Organization of the Treadway Commission (2009), *Guidance in Monitoring Internal Control Systems*, <http://www.coso.org>, ngày 30/9/2016.

59. Committee of Sponsoring Organization of the Treadway Commission (2013), *Internal Control - Integrated Framework*, <http://www.coso.org>, ngày 15/11/2016.
60. Donnelly, J. H., Gibson, J. L., Ivancevich, J. M. (2001), *Quản lý*, Bản dịch, Nxb Thống kê, Hà Nội.
61. FAO (1996), *Guideline for land use planning*, Roma.
62. Fayol, H. (1949), *General and Industrial Management*, Pitman Publishing New York.
63. International Federation of Accountants (2009), *ISA315- Identifying and assessing the risks of material misstatement through understanding the entity and its environment*, Section 4c.
64. International Federation of Accountants (2011), *Guide to using International Standard on Auditing in the audit SMEs*, tái bản lần thứ 3, <https://www.ifac.org/publications-resources/guide-using-international-standards-auditing-audits-small-and-medium-sized-en>, ngày 1/10/ 2017.
65. International Federation of Accountants (2013), “Conceptual Framework for Financial Reporting 2013”, *Chapter 3-Qualitative characteristics of useful financial information*, pp 43-64.
66. International Organization of Supreme Audit Institutions (1992), *Guidelines for Internal Control Standards for the Public Sector*, http://psc-intosai.org/data/files/9A/87/E1/E2/1E927510C0EA0E65CA5818A8/INTOSAI-GOV-9100_e.pdf, ngày 10/10/ 2017.
67. Robert, H. M. (1905), *Auditing: Theory and Practice*, The Ronald press, New York.
68. Robert, N. A., John, D., Norton, M. B. (1989), *Management Control System*, Irwin, Homewood, IL.

Phụ lục 1

PHIẾU KHẢO SÁT**MỘT SỐ VẤN ĐỀ VỀ KIỂM SOÁT NỘI BỘ
Ở CÁC DOANH NGHIỆP LÂM NGHIỆP**

(Dùng cho các nhà quản lý ở các doanh nghiệp Lâm nghiệp vùng trung du miền núi phía Bắc Việt Nam thuộc Tổng công ty Lâm nghiệp Việt Nam)

Kính gửi: Các nhà quản lý

Tên tôi là Nguyễn Thị Kim Anh, hiện đang là giảng viên Khoa Kế toán trường Đại học Kinh tế và Quản trị Kinh doanh Thái Nguyên

Nhằm mục đích nghiên cứu, đánh giá về thực trạng KSNB đang được áp dụng ở các doanh nghiệp Lâm nghiệp vùng trung du miền núi phía Bắc Việt Nam thuộc Tổng công ty Lâm nghiệp Việt Nam, để có thể đưa ra các nhận xét và ý kiến tư vấn giúp doanh nghiệp hoàn thiện kiểm soát nội bộ nhằm góp phần nâng cao hiệu quả hoạt động và kiểm soát rủi ro

Rất mong nhận được sự giúp đỡ của Ông(bà) để trả lời bảng câu hỏi khảo sát đã được thiết kế sẵn.

I. THÔNG TIN CHUNG VỀ NGƯỜI TRẢ LỜI VÀ DOANH NGHIỆP

(1). Công ty của Ông (Bà) thuộc loại hình doanh nghiệp nào?

1. Chi nhánh trực thuộc

2. Công ty TNHH

3. Công ty cổ phần

(2) Ông (Bà) tham gia quản lý trong lĩnh vực gì?

1. Giám đốc

2. Phó Giám đốc

3. Kiểm soát

4. Tài chính kế toán

5. Tổ chức cán bộ

6. Kế hoạch

7. Lĩnh vực khác (nêu tên lĩnh vực đang tham gia quản lý).....

(3) Trình độ học vấn của Ông (Bà)

Trên Đại học

Đại học, cao đẳng

Trung học

(4) Các sản phẩm chính của công ty hiện nay:

(5) Các thị trường tiêu thụ của sản phẩm của công ty hiện nay

PHẦN 2: THÔNG TIN VỀ KIỂM SOÁT NỘI BỘ Ở CÔNG TY**I. Môi trường kiểm soát**

(1) Theo Ông (Bà) trong công ty có xây dựng văn hóa doanh nghiệp trên cơ sở trung thực và tôn trọng giá trị đạo đức hay không?

1: Có

2: Không

3: Không áp dụng

(2) Theo Ông (Bà) trong công ty lãnh đạo quản lý có đặt quyền lợi của DN lên hàng đầu bằng cách thực thi sự chính trực và đạo đức trong công việc không?

- 1: Có 2: Không 3: Không áp dụng
- (3) Theo Ông (Bà) trong công ty tính chính trực và ứng xử đạo đức có được truyền đạt hiệu quả đến khắp các bộ phận và được đào tạo hàng năm cho nhân viên không?
- 1: Có 2: Không 3: Không áp dụng
- (4) Những hành vi vi phạm về ứng xử đạo đức trong công ty có được xử lý kịp thời hay không?
- 1: Có 2: Không 3: Không áp dụng
- (5) Theo Ông (Bà) trong công ty có xây dựng tiêu chuẩn (kiến thức và kỹ năng cần thiết) cho từng nhiệm vụ không?
- 1: Có 2: Không 3: Không áp dụng
- (6) Theo Ông (Bà) trong công ty khi phân công công việc, người quản lý có phân tích kiến thức và kỹ năng của nhân viên để giao việc không ?
- 1: Có 2: Không 3: Không áp dụng
- (7) Theo Ông (Bà) trong công ty có ban hành văn bản quy định cụ thể về chức năng nhiệm vụ của từng vị trí công việc?
- 1: Có 2: Không 3: Không áp dụng
- (8) Theo Ông (Bà) trong công ty có tạo điều kiện thuận lợi cho nhân viên tham gia các khóa học nâng cao nghiệp vụ chuyên môn không?
- 1: Có 2: Không 3: Không áp dụng
- (9) Theo Ông (Bà) trong công ty có đưa ra những biện pháp xử lý cụ thể đối với những cán bộ không đủ năng lực không?
- 1: Có 2: Không 3: Không áp dụng
- (10) Trong công ty nhà quản lý có nhận thức KSNB là nhân tố quan trọng quyết định đến việc hoàn thành các mục tiêu của đơn vị không?
- 1: Có 2: Không 3: Không áp dụng
- (11) Hàng năm, những nhà quản lý và cán bộ chủ chốt trong cơ quan có cùng nhau bàn bạc mục tiêu, định hướng và các giải pháp thực hiện tại đơn vị không?
- 1: Có 2: Không 3: Không áp dụng
- (12) Công ty có sẵn sàng điều chỉnh những sai sót khi phát hiện ra không?
- 1: Có 2: Không 3: Không áp dụng
- (13) Các nhà quản lý trong công ty có thái độ đúng đắn trong việc thực hiện các quy định của nhà nước không?
- 1: Có 2: Không 3: Không áp dụng
- (14) Trong công ty các nhà quản lý có phổ biến tới nhân viên về tầm quan trọng của KSNB không?
- 1: Có 2: Không 3: Không áp dụng
- (15) Theo Ông (Bà) trong công ty có đánh giá và công khai về báo cáo KSNB không?
- 1: Có 2: Không 3: Không áp dụng
- (16) Theo Ông (Bà) trong công ty có cam kết về đảm bảo hiệu quả của KSNB không?
- 1: Có 2: Không 3: Không áp dụng
- (17) Trong công ty cơ cấu tổ chức có được thiết kế rõ ràng theo đúng cấu tổ chức quản lý theo Luật DN không?
- 1: Có 2: Không 3: Không áp dụng
- (18) Trong công ty có xây dựng sơ đồ về cơ cấu tổ chức và được cập nhật kịp thời khi có sự thay đổi không?
- 1: Có 2: Không 3: Không áp dụng

- (19) Trong công ty có quy định bằng văn bản về chức năng, nhiệm vụ, quyền hạn của phòng ban, bộ phận được quy định rõ trong điều lệ hoạt động của công ty không?
 1: Có 2: Không 3: Không áp dụng
- (20) Trong công ty có cơ cấu tổ chức phân định chức năng và quyền hạn còn có sự chồng chéo không?
 1: Có 2: Không 3: Không áp dụng
- (21) Khi tuyển dụng, đơn vị có chú trọng đến việc xem xét chuyên môn không?
 1: Có 2: Không 3: Không áp dụng
- (22) Khi tuyển dụng, đơn vị có chú trọng đến việc xem xét đạo đức không?
 1: Có 2: Không 3: Không áp dụng
- (23) Sau khi tuyển dụng, công ty có những chính sách, biện pháp để phát triển đội ngũ nhân viên không?
 1: Có 2: Không 3: Không áp dụng
- (24) Nhân viên trong công ty có biết những hành động sai lệch so với quy định sẽ phải chịu các biện pháp điều chỉnh (như nhắc nhở, cảnh cáo, phạt, sa thải... tùy theo mức độ vi phạm) không?
 1: Có 2: Không 3: Không áp dụng
- (25) Công ty có thường xuyên tổ chức huấn luyện, đào tạo nâng cao trình độ nhân viên không?
 1: Có 2: Không 3: Không áp dụng
- (26) Công ty có xây dựng quy chế khen thưởng rõ ràng không?
 1: Có 2: Không 3: Không áp dụng
- (27) Công ty có xây dựng quy chế kỷ luật rõ ràng không?
 1: Có 2: Không 3: Không áp dụng
- (28) Công ty có các nhân viên sẵn sàng thay thế cho những vị trí quan trọng khi cần thiết không?
 1: Có 2: Không 3: Không áp dụng
- (29) Trong 5 năm gần đây Kiểm toán độc lập có thực hiện kiểm toán tại công ty không?
 1: Có 2: Không 3: Không áp dụng
- (30) Theo Ông (bà) Công ty có khó khăn gì để thành lập Ban kiểm soát và Bộ phận kiểm toán nội bộ

II. Đánh giá rủi ro

- (31) Theo Ông (Bà) hoạt động quản lý rủi ro có quan trọng đối với công ty không?
 1: Có 2: Không 3: Không áp dụng
- (32) Công ty có ban hành và áp dụng quy trình đánh giá rủi ro tại đơn vị không?
 1: Có 2: Không 3: Không áp dụng
- (33) Công ty có bố trí nhân sự chuyên sâu phụ trách công tác rủi ro không?
 1: Có 2: Không 3: Không áp dụng
- (34) Công ty có xây dựng mục tiêu trong đơn vị không?
Mục tiêu ngắn hạn
 1: Có 2: Không 3: Không áp dụng
Mục tiêu dài hạn
 1: Có 2: Không 3: Không áp dụng
- (35) Công ty có xây dựng mục tiêu cụ thể cho các bộ phận không?
 1: Có 2: Không 3: Không áp dụng
- (36) Công ty có xây dựng các mục tiêu theo các lĩnh vực không?
 1: Có 2: Không 3: Không áp dụng

- 1: Có 2: Không 3: Không áp dụng
- (48) Công ty có ứng dụng công nghệ thông tin trong quản lý các hoạt động không?
- 1: Có 2: Không 3: Không áp dụng
- (49) Công ty có sử dụng hệ thống ngăn chặn virus tự động không?
- 1: Có 2: Không 3: Không áp dụng
- (50) Công ty có kiểm soát tốt các thiết bị lưu trữ và sao lưu dự phòng dữ liệu không?
- 1: Có 2: Không 3: Không áp dụng
- (51) Công ty có hệ thống yêu cầu khai báo tên người sử dụng và mật khẩu trước khi đăng nhập sử dụng không?
- 1: Có 2: Không 3: Không áp dụng
- (52) Công ty có phân công bắt kiêm nhiệm giữa 2 trong 4 chức năng: xét duyệt, thực hiện, ghi chép và bảo vệ tài sản không?
- 1: Có 2: Không 3: Không áp dụng
- (53) Công ty có quy định về trình tự luân chuyển chứng từ không?
- 1: Có 2: Không 3: Không áp dụng
- (54) Các bộ phận chức năng có kiểm tra đối chiếu số liệu thực tế và ghi chép trên sổ sách, phần mềm không?
- 1: Có 2: Không 3: Không áp dụng
- (55) Các chứng từ, hồ sơ có được đánh số trước khi vào sổ sách không?
- 1: Có 2: Không 3: Không áp dụng
- (56) Chứng từ kế toán có được ghi chép trung thực và chính xác ngay từ khi phát sinh nghiệp vụ và được phê duyệt bởi người có trách nhiệm không?
- 1: Có 2: Không 3: Không áp dụng
- (57) Tất cả các dữ liệu (đã được duyệt hợp lệ) có được công ty xử lý chính xác không?
- 1: Có 2: Không 3: Không áp dụng
- (58) Trong công ty các báo cáo kết xuất có đảm bảo mục tiêu đầy đủ, chính xác, hợp lệ không?
- 1: Có 2: Không 3: Không áp dụng
- (59) Công ty có các thủ tục kiểm soát quyền sử dụng đất hợp pháp trên diện tích đất rừng đang quản lý không?
- 1: Có 2: Không 3: Không áp dụng
- (60) Công ty có kiểm soát và đánh giá tính tuân thủ luật pháp hiện hành và các quy định dưới luật của Nhà nước về các lĩnh vực liên quan đến sản xuất kinh doanh rừng không?
- 1: Có 2: Không 3: Không áp dụng
- (61) Có kiểm soát quy định sử dụng phân bón, hóa chất an toàn với môi trường; kiểm soát quy chế xử lý chất thải không?
- 1: Có 2: Không 3: Không áp dụng
- (62) Hiện nay công ty có xây dựng hệ thống chính sách về kiểm soát chất lượng và quá trình sản xuất không?
- 1: Có 2: Không 3: Không áp dụng
- (63) Để kiểm soát chất lượng và quá trình sản xuất hiện nay công ty vận dụng hệ thống quản lý chất lượng nào?
-
- (64) Việc áp dụng hệ thống quản lý chất lượng có thực sự mang lại hiệu quả cho doanh nghiệp không?
- 1: Có 2: Không 3: Không áp dụng
- (65) Khó khăn trở ngại cho việc áp dụng hệ thống tiêu chuẩn quản lý chất lượng là gì?
-

(66) Công ty có ban hành những văn bản quy định về huy động vốn và sử dụng vốn không?

1: Có 2: Không 3: Không áp dụng

(67) Khi thẩm định kế hoạch sử dụng vốn thấy không phù hợp, công ty mẹ có yêu cầu công ty thành viên lập lại hay không?

1: Có 2: Không 3: Không áp dụng

(68) Việc quản lý, giám sát của các cấp về việc quản lý và sử dụng vốn trong công ty có thích hợp không?

1: Có 2: Không 3: Không áp dụng

(69) Công ty có thiết lập các chính sách và thủ tục bằng văn bản về quy trình mua hàng hay không?

1: Có 2: Không 3: Không áp dụng

(70) Các nghiệp vụ mua hàng có được phê chuẩn trước khi thực hiện hay không?

1: Có 2: Không 3: Không áp dụng

(71) Công ty có bộ phận kiểm nhận mua hàng độc lập với bộ phận cung ứng, bộ phận kế toán và bộ phận kho hay không?

1: Có 2: Không 3: Không áp dụng

(72) Trong công ty có xây dựng định mức sử dụng nguyên liệu đầu vào cho sản xuất sản phẩm hay không?

1: Có 2: Không 3: Không áp dụng

(73) Công ty có quy định rõ ràng bằng văn bản việc cân đối và đối chiếu số liệu về chi phí sản xuất giữa bộ phận kế toán và bộ phận khác có liên quan không?

1: Có 2: Không 3: Không áp dụng

(74) Công ty có thường xuyên đánh giá hiệu quả sản xuất trên cơ sở đánh giá với khả năng kiểm soát chi phí không?

1: Có 2: Không 3: Không áp dụng

(75) Công ty có quy định rõ ràng bằng văn bản về chính sách và thủ tục lựa chọn khách hàng không?

1: Có 2: Không 3: Không áp dụng

(76) Công ty có thực hiện việc đối chiếu công nợ kịp thời không?

1: Có 2: Không 3: Không áp dụng

(77) Hiện nay công ty có quy định việc lập báo cáo định kỳ bằng văn bản về tình hình thanh toán chi tiết các khoản phải thu, phải trả đến từng khách hàng và gửi cho các nhà quản lý không?

1: Có 2: Không 3: Không áp dụng

IV. Thông tin và truyền thông

(78) Trong công ty nhân viên có biết thông tin về mục tiêu của đơn vị và các chỉ tiêu hàng năm không?

1: Có 2: Không 3: Không áp dụng

(79) Những thông tin cần thiết trong công ty có được truyền đạt đến từng cá nhân, bộ phận có liên quan kịp thời không?

1: Có 2: Không 3: Không áp dụng

(80) Những cá nhân, tập thể có thành tích có được thông báo rộng rãi trong công ty không?

1: Có 2: Không 3: Không áp dụng

(81) Nhân viên trong công ty có báo cáo ngay cho cán bộ quản lý khi gặp các sự cố xảy ra không?

1: Có 2: Không 3: Không áp dụng

(82) Các nhân viên có được khuyến khích báo cáo những điều nghi ngờ không hợp lý cho ban giám đốc, cán bộ quản lý không?

1: Có 2: Không 3: Không áp dụng

(83) Công ty có áp dụng hệ thống mạng nội bộ để truyền đạt thông tin tới mọi người trong công ty không?

1: Có 2: Không 3: Không áp dụng

(84) Cách truyền đạt thông tin từ công ty mẹ đến công ty con và trong nội bộ công ty bằng cách nào?

a. Văn bản

1: Có 2: Không 3: Không áp dụng

b. Thư điện tử

1: Có 2: Không 3: Không áp dụng

c. Lời nói

1: Có 2: Không 3: Không áp dụng

V. Giám sát

(85) Ban giám đốc trong công ty có thường xuyên kiểm tra thực tế hoạt động các bộ phận và kết quả công việc của các cá nhân không?

1: Có 2: Không 3: Không áp dụng

(86) Ban giám đốc và Trưởng các đơn vị, bộ phận có thường xuyên tổ chức họp giao ban không?

1: Có 2: Không 3: Không áp dụng

(87) Công ty có xây dựng công cụ giám sát (bảng kiểm) không?

1: Có 2: Không 3: Không áp dụng

(88) Công ty có thường xuyên cập nhật và điều chỉnh công cụ giám sát phù hợp không?

1: Có 2: Không 3: Không áp dụng

(89) Sau các đợt giám sát, công ty có lập báo cáo và đưa ra những yếu kém của kiểm soát nội bộ và đưa ra giải pháp khắc phục không?

1: Có 2: Không 3: Không áp dụng

(90) Ban giám đốc có kiểm tra lại những chứng từ thu - chi phù hợp với quy định của pháp luật không?

1: Có 2: Không 3: Không áp dụng

(91) Việc công khai báo cáo tài chính và những thông tin trong công ty được thực hiện theo đúng quy định không?

1: Có 2: Không 3: Không áp dụng

(92) Hoạt động giám sát kiểm soát của công ty được thực hiện bởi bộ phận nào?

(93) Mức độ độc lập của bộ phận giám sát có được đảm bảo không?

1: Có 2: Không 3: Không áp dụng

Xin chân thành cảm ơn ý kiến trả lời của Ông (Bà)

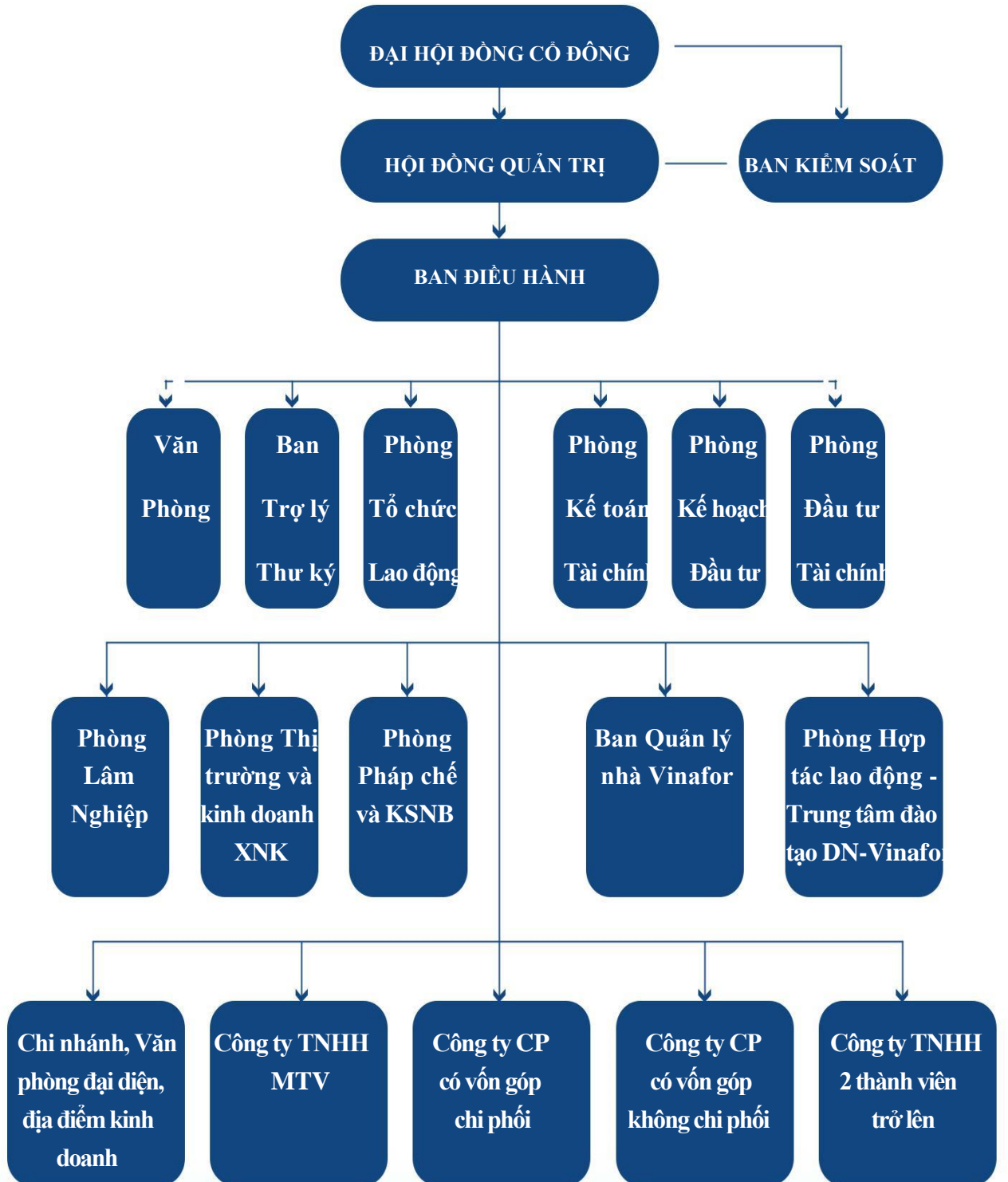
Kính chúc Ông (Bà) sức khỏe, hạnh phúc và nhiều thành công

Phụ lục 2
DANH SÁCH CÁC CÔNG TY ĐÃ THU ĐƯỢC PHIẾU ĐIỀU TRA

STT	Tên công ty	Địa chỉ
1	Công ty Lâm nghiệp Thái Nguyên	Tổ 8, Phường Chùa Hang, Thành phố Thái Nguyên, Tỉnh Thái Nguyên
2	Công ty Lâm nghiệp Hòa Bình	Xóm Hữu Nghị, Xã Dân Hạ, Huyện Kỳ Sơn, Tỉnh Hoà Bình
3	Công ty TNHH MTV Lâm nghiệp Đông Bắc	Số nhà 58 Đường Xương Giang, Thị trấn Hữu Lũng, Huyện Hữu Lũng, Tỉnh Lạng Sơn, Việt Nam
4	Công ty TNHH MTV Lâm nghiệp Đình Lập	Thôn Khe Mạ - Xã Đình Lập Huyện Đình Lập - Tỉnh Lạng Sơn
5	Công ty TNHH MTV Lâm nghiệp Lộc Bình	Số 6 khu Chộc Vằng, Thị trấn Lộc Bình, Huyện Lộc Bình, Tỉnh Lạng Sơn
6	Công ty TNHH MTV ván dăm VINAFOR Bắc Giang	Lô B (B3) Khu công nghiệp Quang Châu, huyện Việt Yên, Tỉnh Bắc Giang
7	Công ty cổ phần giống Lâm nghiệp vùng Bắc Bộ	Khu 1, xã Trạm Thán, huyện Phù Ninh, tỉnh Phú Thọ
8	Công ty cổ phần giống Lâm nghiệp vùng Đông Bắc	Số 246, đường Trần Quang Khải, Thành phố Lạng Sơn, Lạng Sơn
9	Công ty Cổ phần 19/5 Đoan Hùng	Thị trấn Đoan Hùng, huyện Đoan Hùng, tỉnh Phú Thọ

Phụ lục 3

MÔ HÌNH QUẢN TRỊ CỦA TỔNG CÔNG TY LÂM NGHIỆP VIỆT NAM



Phụ lục 4

**BÁO CÁO KẾT QUẢ HOẠT ĐỘNG KINH DOANH
CÔNG TY CỔ PHẦN GIỐNG LÂM NGHIỆP VÙNG ĐÔNG BẮC**

Mã số	CHỈ TIÊU	Thuyết minh	Năm 2016 VNĐ	Năm 2017 VNĐ
01	1. Doanh thu bán hàng và cung cấp dịch vụ	19	231,030,111,022	384,910,789,484
02	2. Các khoản giảm trừ doanh thu		5,713,364	0
10	3. Doanh thu thuần về bán hàng và cung cấp dịch vụ		231,024,397,658	384,910,789,484
11	4. Giá vốn hàng bán	20	218,744,113,431	369,508,739,668
20	5. Lợi nhuận gộp về bán hàng và cung cấp dịch vụ		12,280,284,228	15,402,049,815
21	6. Doanh thu hoạt động tài chính	21	1,210,443,315	1,410,629,473
22	7. Chi phí tài chính	22	989,855,356	766,332,250
23	Trong đó: chi phí lãi vay		894,730,597	632,026,013
25	8. Chi phí bán hàng	23	4,845,560,139	6,247,240,651
26	9. Chi phí quản lý doanh nghiệp	24	4,845,560,139	6,316,128,221
30	10. Lợi nhuận thuần từ hoạt động kinh doanh		3,210,802,641	3,482,978,167
31	11. Thu nhập khác	35	148,685,456	495,400,698
32	12. Chi phí khác	26	185,353,469	348,653,463
40	13. Lợi nhuận khác		-36,668,013	146,747,235
50	14. Tổng lợi nhuận kế toán trước thuế		3,174,134,628	3,629,725,402
51	15. Chi phí thuế thu nhập hiện hành	27	639,629,488	772,616,798
60	17. Lợi nhuận sau thuế thu nhập doanh nghiệp		2,534,505,140	2,857,108,604

Phụ lục 5

**BÁO CÁO KẾT QUẢ SẢN XUẤT KINH DOANH NĂM 2017, PHƯƠNG
HƯỚNG NHIỆM VỤ NĂM 2018 CỦA TỔNG CÔNG TY LÂM NGHIỆP
VIỆT NAM**

**TỔNG CÔNG TY LÂM NGHIỆP VIỆT NAM CỘNG HÒA XÃ HỘI CHỦ NGHĨA VIỆT NAM
CÔNG TY CỔ PHẦN Độc Lập - Tự do - Hạnh Phúc**

**BÁO CÁO
KẾT QUẢ SẢN XUẤT KINH DOANH NĂM 2017,
PHƯƠNG HƯỚNG NHIỆM VỤ NĂM 2018**

Tổng công ty Lâm nghiệp Việt Nam – Công ty cổ phần báo cáo đại hội về kết quả hoạt động sản xuất kinh doanh năm 2017 và phương hướng nhiệm vụ năm 2018 của Tổng công ty Lâm nghiệp Việt Nam – Công ty cổ phần như sau :

PHẦN THỨ NHẤT**TỔNG KẾT TÌNH HÌNH THỰC HIỆN KẾ HOẠCH NĂM 2017****I. TỔNG QUAN VỀ TÌNH HÌNH KINH TẾ NĂM 2017**

Năm 2017, tổng sản phẩm quốc nội của nước ta ước tăng 6,81% so với năm 2016 (cao nhất trong 10 năm trở lại đây), kim ngạch xuất khẩu tăng 6-7% (cả năm xuất siêu khoảng 2,7 tỷ USD). Chỉ số CPI được kiểm soát ở mức 3,53% (thấp hơn so với mục tiêu Chính phủ đề ra năm 2017 là 4%), tỉ lệ che phủ rừng đạt khoảng 41,45%.

Với Tổng công ty Lâm nghiệp Việt Nam, năm 2017 cũng là năm đầu tiên Tổng công ty hoạt động theo mô hình công ty cổ phần. Việc triển khai thực hiện kế hoạch SXKD của Tổng công ty diễn ra trong bối cảnh tình hình kinh tế thế giới trên đã phục hồi. Tuy nhiên, chính sách bảo hộ của một số nước lớn có xu hướng gia tăng cùng với những thay đổi về chính trị, chính sách thương mại đang là thách thức đối với kinh tế nước ta. Bên cạnh đó, nền kinh tế trong nước vẫn còn tồn tại một số vấn đề như: chất lượng tăng trưởng, năng xuất lao động và sức mạnh cạnh tranh thấp, thiên tai, bão lũ thường xuyên xảy ra đã tác động tiêu cực đến hoạt động sản xuất kinh doanh trên cả nước nói chung và hoạt động sản xuất nông, lâm nghiệp nói riêng.

II. KẾT QUẢ THỰC HIỆN KẾ HOẠCH SXKD NĂM 2017 VÀ CÔNG TÁC CHỈ ĐẠO ĐIỀU HÀNH HOẠT ĐỘNG CỦA TỔNG CÔNG TY**1. Kết quả thực hiện kế hoạch SXKD NĂM 2017**

Năm 2017, với sự theo dõi chỉ đạo sát sao, kịp thời của Lãnh đạo Tổng công ty và sự nỗ lực phấn đấu của tất cả các đơn vị thành viên, Tổng công ty về cơ bản đã hoàn thành tốt các chỉ tiêu kế hoạch SXKD năm 2017 mà Đại hội đồng cổ đông giao. Theo Báo cáo tài chính năm 2017 của Công ty Mẹ và hợp nhất toàn Tổng công ty, kết quả đạt được như sau:

a) Công ty Mẹ:

TT	Các chỉ tiêu kế hoạch	ĐVT	KH 2017	TH 2017	% TH2017/KH2017
1	Doanh thu	Tỷ đồng	1.387	1.204	87%
2	Lợi nhuận sau thuế	Tỷ đồng	240	388	162%
3	Cổ tức dự kiến:	%/ năm	6,3	10	159%

b) Hợp nhất toàn Tổng công ty:

TT	Các chỉ tiêu kế hoạch	ĐVT	KH 2017	TH 2017	% TH2017/KH2017
1	Doanh thu hợp nhất:	Tỷ đồng	2.150	3.043	142%
2	Lợi nhuận sau thuế hợp nhất:	Tỷ đồng	719	1.091	152%

(Số liệu thực hiện năm 2017 căn cứ theo BCTC năm 2017 của Công ty mẹ và Hợp nhất toàn Tổng công ty đã kiểm toán)

2. Công tác chỉ đạo điều hành hoạt động của Tổng công ty và kết quả đạt được.

- Thường xuyên theo dõi, kiểm tra và đôn đốc các đơn vị triển khai thực hiện tốt kế hoạch SXKD năm 2017 được Đại hội đồng cổ đông giao. Năm 2017, hầu hết các khối đơn vị đều đạt và vượt chỉ tiêu kế hoạch đề ra.
- Thực hiện tốt vai trò giám sát hoạt động, thực hiện các quy định về chế độ kế toán tài chính, chuẩn mực kế toán tại Công ty mẹ và các công ty TNHH MTV Lâm nghiệp đảm bảo vận hành tốt và hoạt động có hiệu quả.
- Rà soát lại toàn bộ quyết toán vốn Nhà nước, báo cáo Bộ NN và PTNT, mời Kiểm toán nhà nước vào kiểm toán Báo cáo tài chính, các hoạt động quản lý, sử dụng vốn tài sản nhà nước giai đoạn từ 01/01/2015 đến ngày 31/8/2016 và giá trị thực tế phần vốn Nhà nước tại thời điểm Tổng công ty Lâm nghiệp Việt Nam chính thức chuyển thành công ty cổ phần. Quá trình quyết toán vốn nhà nước tại Tổng công ty được tiến hành hết sức cẩn trọng, kỹ càng, chi tiết, minh bạch, rõ ràng, phù hợp, đảm bảo đúng các quy định. Đến nay, công tác quyết toán vốn Nhà nước cơ bản đã hoàn thành và đã có Biên bản, kết luận chính thức của Kiểm toán Nhà nước.
- Đẩy mạnh công tác trồng rừng cả về chất và lượng: Mặc dù thời tiết năm 2017 gặp nhiều khó khăn bất lợi như: Rét đậm, rét hại, mưa lũ kéo dài... nhưng với sự chỉ đạo sát sao của Tổng công ty, về cơ bản các đơn vị đã hoàn thành công tác thi công trồng rừng. Kết quả, tổng diện tích trồng mới và tái sinh chồi năm 1 đạt khoảng **3.189 ha** (cao nhất trong 5 năm trở lại đây) đạt **103,3%** kế hoạch năm. Bên cạnh đó, Tổng công ty cũng chỉ đạo trong việc tăng cường các biện pháp kỹ thuật lâm sinh như: đầu tư thâm canh, rừng trồng bằng cây mỡ, làm đất cơ giới, bón phân... vì vậy chất lượng rừng trồng được nâng cao rõ rệt;
- Tiếp tục triển khai nhận chuyển giao giống mới và phương pháp nhân giống mới, ứng dụng giống mới vào trồng rừng, cụ thể: năm 2017 Tổng công ty đã đưa **13 giống mới** vào trồng rừng với diện tích **1.126 ha**. Bước đầu đánh giá sinh trưởng, phát triển của hầu hết các giống mới đều vượt trội so với giống cũ.
- Phối hợp chặt chẽ với chính quyền địa phương trong công tác thu hồi đất bị lấn, chiếm. Kết quả năm 2017 tổng diện tích bị lấn, chiếm thu được trong năm đạt khoảng **1.235 ha**, đạt **103.2%** kế hoạch năm.
- Năm 2017, công tác khai thác thu hồi vốn rừng gặp nhiều khó khăn như giá gỗ nguyên liệu xuống thấp, thời tiết thường xuyên xảy ra mưa lũ kéo dài tại các tỉnh trên cả nước làm chậm tiến độ khai thác và khó khăn cho công tác vận chuyển. Do đó, tổng diện tích khai thác chỉ đạt khoảng **1.862 ha/2.516 ha** kế hoạch năm, đạt **74%** kế hoạch năm.
- Về công tác đo đạc, cắm mốc lập hồ sơ thuê đất, cấp giấy chứng nhận quyền sử dụng đất lâm nghiệp sử dụng nguồn kinh phí thu từ bán phần vốn nhà nước tại Tổng công ty: Sau khi có quyết định phê duyệt của các tỉnh Bắc Giang, Đồng Nai, Gia Lai, Hà Tĩnh và

Bộ Nông Nghiệp và Phát triển nông thôn, Tổng công ty đã triển khai ký kết hợp đồng với các đơn vị thi công, đơn vị tư vấn để triển khai thực hiện theo đúng kế hoạch.

- Về công tác quản lý rừng theo tiêu chuẩn FSC: Kết quả sau giám sát lần 4 của tổ chức đánh giá woodmark, **chứng chỉ rừng FSC tiếp tục duy trì** đối với toàn bộ **22.621 ha** rừng của Tổng công ty.

- Xây dựng kế hoạch thoái vốn 2017-2018 và lộ trình đến 2020; Hoàn thành việc đổi chiều vốn đầu tư dài hạn tại các đơn vị để phục vụ công tác cổ phần hóa của Tổng công ty; Hoàn thành việc **đăng ký giao dịch cổ phiếu VIF** của Tổng công ty trên sàn **Upcom**; Nghiên cứu phương án đầu tư nắm quyền chi phối vào các đơn vị lâm nghiệp có tiềm năng lợi thế tại tỉnh Quảng Ninh.

- Thường xuyên theo dõi, phân tích đánh giá tình hình và nhu cầu thị trường để đưa ra những phương án kinh doanh có hiệu quả trên cơ sở bảo toàn và phát triển vốn; Mở rộng quan hệ hợp tác với những đối tác mới, nghiên cứu tìm kiếm những mặt hàng mới phù hợp với nhu cầu thị trường để mở rộng lĩnh vực kinh doanh của Tổng công ty. Năm 2017, Tổng kim ngạch XNK của Công ty mẹ đạt khoảng **12,5 triệu USD**, đạt **104%** kế hoạch năm.

- Chỉ đạo và phối hợp chặt chẽ các Tổ đại diện theo ủy quyền của Tổng công ty tại các đơn vị có vốn góp để hỗ trợ trong việc triển khai thực hiện và hoàn thành các chỉ tiêu kế hoạch năm 2017, chú trọng phát huy hiệu quả ngành nghề chính và các lợi thế sẵn có của đơn vị, đặc biệt là hiệu quả sử dụng đất.

- Phối hợp chặt chẽ với Cổ đông chiến lược (Tập đoàn T&T) để cùng giải quyết những vấn đề chung, phát huy lợi thế, hỗ trợ phát triển song phương và cùng chia sẻ lợi ích.

- Để đảm bảo mọi hoạt động của Tổng công ty được tuân thủ theo đúng quy định của pháp luật và tăng cường công tác kiểm tra giám sát để đảm bảo Tổng công ty hoạt động hiệu quả, Tổng công ty đã quyết định thành lập phòng PC&KSNB và chính thức đi vào hoạt động từ giữa tháng 4/2017. Đến nay, công tác chế và hoạt động kiểm soát nội bộ đã dần đi vào ổn định, đáp ứng yêu cầu của Tổng công ty như:

+ Tham gia các hoạt động tố tụng, tranh tụng với tòa án các cấp nhằm bảo vệ quyền lợi và lợi ích hợp pháp của Tổng công ty; Tư vấn hỗ trợ về pháp lý cho các đơn vị thành viên, các Tổ đại diện vốn theo ủy quyền.

+ Đã triển khai đi **kiểm tra hoạt động sản xuất kinh doanh** và công tác **quản lý sử dụng vốn** trong vòng 6 tháng cuối năm 2017 tại **11 đơn vị trực thuộc và một số Công ty CP chi phối** để có chỉ đạo kịp thời nhằm đảm bảo sử dụng tối ưu các nguồn lực, hoàn thành kế hoạch đề ra và giảm thiểu tối đa các nguy cơ rủi ro tiềm ẩn trong kinh doanh tại các đơn vị này

- Đẩy mạnh công tác tuyển dụng và hoàn thành tốt công tác tái cơ cấu về sắp xếp đổi mới bộ máy tại Công ty mẹ và các đơn vị trực thuộc; Chú trọng công tác đào tạo, quy hoạch và luân chuyển cán bộ để nâng cao hiệu quả hoạt động của các đơn vị trong Tổng công ty.

- Tạo điều kiện tốt nhất cho các tổ chức Chi bộ, Công đoàn, Đoàn thanh niên hoạt động. Tổ chức các buổi thăm nom hiếu hỷ, họp mặt cán bộ hưu trí và tích cực tham gia các phong trào, vận động quyên góp ủng hộ người nghèo có hoàn cảnh khó khăn đồng bào bị lũ lụt, thiên tai...

PHẦN THỨ HAI PHƯƠNG HƯỚNG NHIỆM VỤ NĂM 2018

Năm 2018, trước tình hình kinh tế thế giới dự vào còn tiếp tục diễn biến phức tạp, khó lường, xu hướng bảo hộ của các nước lớn ngày càng tăng gia gây không ít khó khăn trong việc thực hiện mục tiêu tăng trưởng kinh tế của nước ta. Bên cạnh đó cùng với những thuận lợi và khó khăn thực tế tại các đơn vị trong năm 2017, Tổng công ty xây dựng kế hoạch SXKD cho năm 2018 với 1 số chỉ tiêu sau:

I. CÁC CHỈ TIÊU KẾ HOẠCH SXKD NĂM 2018

a) Công ty mẹ:

- Doanh thu: 1.397 Tỷ đồng;
- Lợi nhuận sau thuế: 534 Tỷ đồng;
- Cổ tức dự kiến: 12%/năm;

b) Hợp nhất toàn Tổng công ty:

- Doanh thu hợp nhất: 2,716 Tỷ đồng;
- Lợi nhuận sau thuế hợp nhất: 830 Tỷ đồng;

II. CÁC GIẢI PHÁP THỰC HIỆN ĐỂ HOÀN THÀNH KẾ HOẠCH NĂM 2018

Trước tình hình kinh tế thế giới năm 2018 dự báo còn tiếp tục diễn biến phức tạp, tăng trưởng kinh tế thế giới có thể sẽ tăng cao năm 2017 nhưng không đồng đều và còn nhiều rủi ro, xu hướng bảo hộ vẫn gia tăng. Cuộc cách mạng công nghiệp lần thứ 4 tác động nhiều phương diện, vừa là cơ hội nhưng cũng vừa là thách thức đối với chúng ta. Ở trong nước, nền kinh tế còn nhiều khó khăn đòi hỏi sự quyết tâm nỗ lực của mỗi cá nhân trong xã hội cũng như mỗi cán bộ công nhân viên của toàn Tổng công ty. Để thực hiện tốt nhiệm vụ năm 2018 của toàn Tổng công ty, Lãnh đạo Tổng công ty đã đề ra chủ chương; Kiên quyết khắc phục những hạn chế tồn tại, quyết tâm hoàn thành các chỉ tiêu kế hoạch năm 2018. Bên cạnh đó, triển khai thực hiện một số giải pháp cụ thể sau:

1. Về công tác kế hoạch đầu tư

- Năm 2018, công tác theo dõi giám sát tình hình thực hiện kế hoạch của các đơn vị sẽ được Tổng công ty thực hiện chặt chẽ ngay từ đầu năm, đồng thời tăng cường công tác kiểm tra thực tế tại các đơn vị để có hướng dẫn, chỉ đạo kịp thời nhằm tạo điều kiện cho các đơn vị hoàn thành tốt các chỉ tiêu kế hoạch được giao
- Tăng cường hơn nữa công tác giám sát thi công, công tác nghiệm thu, quyết toán các công trình theo đúng hồ sơ thiết kế được duyệt và theo đúng quy định; Tiếp tục hướng dẫn các đơn vị trong công tác đầu tư XDCB và mua sắm tài sản.
- Rà soát đánh giá hiệu quả quản lý và sử dụng đất phi nông nghiệp tại các đơn vị trong Tổng công ty để có kế hoạch sử dụng hiệu quả hơn.

2. Công tác kế toán tài chính

- Hoàn thành tốt công tác lập, kiểm toán báo cáo tài chính Công ty mẹ, báo cáo tài chính hợp nhất toàn Tổng công ty năm 2017 đúng tiến độ; Trích lập dự phòng đúng quy định và đảm bảo an toàn hệ thống tài chính của Tổng công ty.
- Thường xuyên kiểm tra, giám sát công tác kế toán tài chính tại các đơn vị trực thuộc, đảm bảo các đơn vị quản lý và sử dụng vốn an toàn có hiệu quả; Trình Lãnh đạo Tổng công ty xem xét phê duyệt báo cáo tài chính của các đơn vị trực thuộc theo đúng thời gian quy định.
- Hoàn thành việc quyết toán vốn lần 2 và bàn giao vốn tài sản doanh nghiệp nhà nước sang Công ty cổ phần.
- Phối hợp thực hiện việc thoái vốn ở các đơn vị theo kế hoạch được phê duyệt, cung cấp và công bố thông tin theo đúng quy định;

3. Công tác lâm nghiệp

- Chỉ đạo các đơn vị lâm nghiệp trong việc chủ động chuẩn bị nguồn giống, quỹ đất, công tác chuẩn bị trồng rừng; tăng cường công tác kiểm tra, giám sát thi công các hạng mục lâm sinh đúng yêu cầu kỹ thuật; đẩy mạnh ứng dụng một số mô hình trồng rừng thâm canh bằng giống mới có sự sinh trưởng phát triển tốt và cho năng suất cao.
- Phối hợp chặt chẽ với đơn vị tư vấn, các cơ quan chức năng, chính quyền địa phương để đẩy nhanh tiến độ đo đạc, cắm mốc, lập hồ sơ thuê đất, cấp QCNQSDĐ, miễn giảm tiền thuê đất, bàn giao đất k có nhu cầu sử dụng về địa phương, đảm bảo tuân thủ đúng các quy định pháp luật.
- Đẩy mạnh chuyển đổi các diện tích mô hình khoán hộ đầu tư thấp sang các mô hình khoán hộ đầu tư cao tại các đơn vị lâm nghiệp nhằm nâng cao hiệu quả sử dụng đất.
- Phối hợp chặt chẽ, toàn diện với chính quyền các cấp, cơ quan pháp luật, các tổ chức chính trị tại địa phương để xử lý triệt để các vụ việc lấn chiếm đất mới phát sinh và thu hồi đất bị lấn chiếm từ những năm trước để lại.
- Rà soát, phân loại, đánh giá hiệu quả toàn bộ diện tích rừng tếch, sai, dầu, thông... để xây dựng kế hoạch cải tạo, trồng rừng bằng loài cây mới có hiệu quả hơn.
- Triển khai hệ thống quản lý rừng theo công nghệ số hóa, bản đồ số (Định vị GPS) và xây dựng chiến lược phát triển lâm nghiệp trung dài hạn.

4. Công tác đầu tư tài chính:

- Tăng cường công tác kiểm tra giám sát và đánh giá hiệu quả sử dụng vốn tại các đơn vị có vốn góp của Tổng công ty, phát hiện các tồn tại, rủi ro và đề xuất giải pháp khắc phụ tại các đơn vị, bảo toàn và nâng cao hiệu quả sử dụng vốn tại các đơn vị;
- Đẩy mạnh công tác thoái vốn tại các đơn vị sử dụng vốn kém hiệu quả, có nguy cơ mất vốn. Lập phương án đầu tư góp vốn, mua cổ phần tại các đơn vị hoạt động trong lĩnh vực lâm nghiệp có tiềm năng thuộc các tỉnh trên cả nước. Xây dựng chiến lược đầu tư tài chính trung và dài hạn.
- Tham gia tái cơ cấu và quyết tâm đầu tư nắm quyền chi phối một số đơn vị Lâm nghiệp tại tỉnh Quảng Ninh theo mục tiêu và chiến lược phát triển lâm nghiệp của Tổng công ty;
- Tiếp tục nghiên cứu các hình thức đầu tư vốn khác trên cơ sở bảo toàn và phát triển vốn nhằm nâng cao hiệu quả sử dụng vốn;
- Hoàn tất các thủ tục để Niêm yết cổ phiếu VIF trên Sở giao dịch chứng khoán.

5. Về hoạt động chế biến gỗ và xuất khẩu dăm gỗ:

- Tiếp tục khảo sát, nghiên cứu lập dự án xây dựng các nhà máy, xưởng chế biến gỗ gắn liền với quy hoạch phát triển vùng nguyên liệu nhằm thúc đẩy hoạt động sản xuất lâm nghiệp cũng như ngành công nghiệp chế biến gỗ theo hướng tập chung, hiện đại nhằm nâng cao giá trị gia tăng các sản phẩm lâm nghiệp và tạo thành chuỗi sản xuất *từ trồng rừng đến sản phẩm*.
- Đẩy mạnh việc cải tiến quy trình sản xuất, đầu tư nâng cấp máy móc thiếu bị và áp dụng khoa học công nghệ mới vào sản xuất tại các đơn vị chế biến (Vinafor Sài Gòn, Vinafor Đà Nẵng, Công ty CP Cẩm Hà...) nhằm nâng cao chất lượng, giảm giá thành và đa dạng hóa sản phẩm để phù hợp với nhu cầu của thị trường và tăng sức cạnh tranh cho các đơn vị. Khai thác triệt để các thị trường truyền thống, đồng thời đẩy mạnh hoạt động xuất khẩu sang các thị trường mới để nâng cao giá trị các sản phẩm lâm nghiệp trên cơ sở bảo toàn và phát triển vốn của chủ sở hữu
- Phối hợp chặt chẽ với đối tác Sojitz trong việc triển khai thực hiện kế hoạch tại các Vijachip, đặc biệt quan tâm đến kế hoạch lịch tàu năm 2018 nhằm tạo điều kiện cho các Vijchip chủ động trong khâu thu mua nguyên liệu, dăm gỗ và sản xuất đảo bảo sản lượng theo kế hoạch.

6. Công tác thị trường và kinh doanh XNK.

- Thường xuyên theo dõi cập nhật và đánh tình hình thị trường gỗ nguyên liệu và dăm gỗ trong nước và ngoài nước, biến động tỉ giá và các yếu tố ảnh hưởng để kịp thời chỉ đạo và hỗ trợ các đơn vị; nắm bắt nhu cầu thị trường để có phương án kinh doanh phù hợp.
- Phối hợp chặt chẽ với các đơn vị thành viên trong Tổng công ty để phát triển thị trường; đẩy mạnh xuất khẩu và tìm kiếm các sản phẩm mới ưu việt đáp ứng nhu cầu trong nước nhằm mở rộng quy mô, lĩnh vực hoạt động của Tổng công ty vì mục tiêu tăng doanh thu và hiệu quả kinh doanh cho Tổng công ty trong thời gian tới

7. Hợp tác, liên doanh liên kết;

- Tiếp tục duy trì mối quan hệ mật thiết với các đối tác liên doanh hiện có, đẩy mạnh mở rộng quan hệ hợp tác với các đối tác mới trong và ngoài nước trong lĩnh vực sản xuất và chế biến lâm sản để tiếp cận khoa học công nghệ mới và thành lập những liên doanh mới, tạo ra những sản phẩm mới đáp ứng nhu cầu thị trường đẩy mạnh xuất khẩu ra thị trường thế giới nhằm củng cố và nâng cao chuỗi giá trị các sản phẩm lâm nghiệp.
- Phối hợp chặt chẽ với Cổ đông chiến lược (Tập đoàn T&T) để kết nối giữa các đơn vị của Tổng công ty với các đơn vị thuộc Tập đoàn T&T để hỗ trợ và phát triển hoạt động kinh doanh các sản phẩm lâm nghiệp (ván dán, ván ép, đồ gỗ nội thất...).

8. Công tác pháp chế và kiểm soát nội bộ.

- Tiếp tục rà soát, xây dựng, sửa đổi bổ sung hệ thống các văn bản, quy chế, quy định của Tổng công ty phù hợp với mô hình Công ty cổ phần theo quy định nhà nước; đảm bảo mọi hoạt động của Tổng công ty tuân thủ theo đúng quy định của pháp luật.
- Xây dựng và thực hiện kế hoạch kiểm tra, kiểm soát định kỳ đảm bảo các đơn vị trong Tổng công ty hoạt động sản xuất kinh doanh và sử dụng vốn đúng quy định có hiệu quả.

9. Công tác xây dựng, tổ chức quản lý và đào tạo cán bộ.

- Tập trung lựa chọn và xây dựng đội ngũ cán bộ trong Tổng công ty có tư cách đạo đức phẩm chất tốt, có đủ năng lực để lãnh đạo, chỉ đạo, quản lý điều hành hoạt động sản xuất kinh doanh của Tổng công ty, phù hợp với mục tiêu nhiệm vụ và định hướng phát triển của Tổng công ty trong tương lai.
- Tăng cường tổ chức các khóa đào tạo, thường xuyên quy hoạch và luân chuyển cán bộ; Tổ chức sắp xếp lại các phòng, ban tại Cơ quan Tổng công ty, kiện toàn bộ máy quản lý tại các Công ty trực thuộc và hệ thống người đại diện một cách hợp lý, phù hợp với chức năng nhiệm vụ nhằm nâng cao chất lượng công việc và hiệu quả quản lý.

10. Các công tác khác:

- Duy trì và nâng cấp áp dụng hệ thống quản lý ISO 9001: 2015 tại Cơ quan Tổng công ty và các chi nhánh, các công ty TNHH MTV của Tổng công ty, thực hiện nghiêm chỉnh sách chất lượng và mục tiêu chất lượng để nâng cao hiệu quả quản lý điều hành Tổng công ty và sản xuất kinh doanh.
- Đoàn kết trong nội bộ và tạo bầu không khí làm việc cởi mở, hợp tác. Duy trì các buổi sinh hoạt Công đoàn hàng tháng và thực hiện tốt “Quy chế dân chủ” tại cơ quan Tổng công ty và tại các đơn vị.
- Quán triệt thực hành tiết kiệm và chống lãng phí tại Văn phòng Tổng công ty và các đơn vị trong Tổng công ty.

Trên đây là những nội dung cơ bản của báo cáo kết quả sản xuất kinh doanh năm 2017, phương hướng nhiệm vụ và các giải pháp thực hiện năm 2018 của Tổng công ty Lâm nghiệp Việt Nam – Công ty cổ phần.

TỔNG CÔNG TY LÂM NGHIỆP VIỆT NAM

Phụ lục 6**BÁO CÁO TÌNH HÌNH CÔNG TÁC ĐẠI DIỆN
CỦA NGƯỜI ĐẠI DIỆN VỐN**

Phụ lục số : 02/ HSDN

HỒ SƠ DOANH NGHIỆP**(áp dụng cho công ty cổ phần và công ty TNHH 2 thành viên trở lên)**

1. Tên Doanh nghiệp :.....
2. Địa chỉ trụ sở chính:.....
3. Mã số Doanh nghiệp :..... do..... cấp ngày.....
4. Vốn điều lệ:.....triệu đồng
Trong đó: Vốn của Tổng công ty Lâm nghiệp Việt Nam - công ty cổ phần:..... triệu đồng
5. Thông tin về Người đại diện: (Số lượng, danh sách Người đại diện)

Một số chỉ tiêu tổng hợp	Đơn vị	Năm...	Năm..
1. Diện tích đất quản lý sử dụng	m ²		
2. Tổng số phát sinh phải nộp ngân sách Trong đó: Các loại thuế	Tr.đ Tr.đ		
3. Tổng số lao động bình quân trong năm	Người		
4. Tổng quỹ tiền lương, tiền công thực hiện	Tr.đ		
5. Thu nhập bình quân người/ tháng	Đồng		

Gửi kèm theo báo cáo này bản sao các tài liệu sau¹:

1. Điều lệ Doanh nghiệp ;
2. Giấy chứng nhận đăng ký kinh doanh của Doanh nghiệp ;
3. Báo cáo tài chính. Báo cáo kiểm toán 03 năm gần nhất;
4. Lý lịch tóm tắt thành viên HĐQT, HĐQT, Ban Kiểm soát, Tổng Giám đốc/Giám đốc, Kế toán trưởng (hoặc chức vụ tương đương);
5. Danh sách cổ đông (hoặc danh sách cổ đông lớn);
6. Biên bản và Nghị quyết ĐHĐCĐ gần nhất;
7. Các quy chế quản trị nội bộ Doanh nghiệp.

.....Ngàytháng....năm....

Người đại diện
(ký, ghi rõ họ tên)

¹ Chỉ áp dụng cho các doanh nghiệp (Công ty Cổ phần và Công ty TNHH từ 2 thành viên trở lên) khi Tổng công ty mới tiếp nhận và cử mới Người đại diện